

СИСТЕМА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Постановка проблеми. Фінансовий результат, який банки формують у процесі фінансової діяльності, відрізняється від результатів, які формуються в інших підприємницьких структурах. У промисловості або в торгівлі результати діяльності досягаються завдяки використанню матеріальних, трудових, виробничих ресурсів, які характеризуються кількісним визначенням і визначаються як “єдиний результат виробництва”. Результат банківської діяльності зумовлюється специфікою власне діяльності банків та включає такі складові, як процентний результат від залучення та розміщення ресурсів; непроцентний результат, який отримується внаслідок обслуговування господарської діяльності клієнтів; небанківський результат, джерелом отримання якого є функціонування власне банку. Вивчення банківської практики розвинутих в економічному плані зарубіжних країн дозволяє стверджувати, що можливість контролювання процесу формування фінансового результату є ключовою характеристикою високого рівня ефективності діяльності банківської установи [4].

На сучасному етапі розвитку банківництва у науковій літературі питанням управлінського обліку та оцінювання ефективності банківської діяльності приділяється значна увага. Вагомий внесок у розвиток даного напрямку банківської діяльності зробили такі відомі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Ф. Бутинець, А. Герасимович, Л. Кіндрацька, А. Мороз, Р. Ольхова, І. Парасій-Вергуненко, Л. Примостка, П. Роуз, Дж. Сінкі та ін. Однак, незважаючи на численні публікації з досліджуваних питань, у банківській практиці існує неоднозначність розуміння змісту та проведення оцінювання ефективності банківської діяльності, некоректного розподілу витрат та неефективного управління ними і, як наслідок – недоотримання прибутку.

Метою статті є розгляд питань управлінського обліку та оцінки економічної ефективності банківської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що основними причинами повільного впровадження дієвих систем оцінювання ефективності діяльності банків є:

- брак досвіду і знань щодо техніки визначення витрат та їх розподілу;
- відсутність у наявних операційних системах банків необхідних даних для визначення і функціонального розподілу доходів і витрат за характером і обсягом діяльності окремих структурних підрозділів банку;
- відсутність методичних та методологічних розробок стосовно даного напрямку наукових досліджень;

- слабка зацікавленість керівництва банків у розробленні широкої загальної концепції обліку та контролю за доходами і витратами;
- недосконалість податкового законодавства, яке не стимулює скорочення витрат і збільшення прибутку банками;
- значні витрати на впровадження системи оцінювання ефективності діяльності банків.

Для правильної оцінки ефективності діяльності банку необхідне використання управлінського обліку, що дасть змогу визначити ефективність стратегічних рішень та проаналізувати рентабельність банку у різноманітних напрямках: рентабельність відділень та філій банку; рентабельність центрів прибутковості (профінансових центрів); рентабельність окремих продуктів та послуг; рентабельність обслуговування клієнтів (клієнтських сегментів).

Сучасний банк обслуговує різні сегменти клієнтів, види послуг для яких є загальними та специфічними, обсяг коштів та характер руху на рахунок яких також є різним. Така специфіка потребує наявності відповідної побудови організаційної структури. Ураховуючи те, що сегменти клієнтів та види банківської діяльності є джерелами доходів та витрат банку, вони є близькими з огляду на технологічний уклад, кожний з них може бути виділений в окрему структуру – центр виробництва [5, с. 52].

Для обґрунтованого визначення центрів виробництва на основі організаційної структури банку потрібно сформулювати критерії виділення центру виробництва, до яких слід віднести: продаж взаємопов'язаних та близьких банківських послуг на базі єдиних технологій; наявність хед-офісу (ланки управління), отримання прямих доходів від розміщення ресурсів та здійснення прямих витрат залучення фінансових ресурсів; наявність власного ринку діяльності та клієнтської бази.

Застосування ідей, викладених у спеціалізованій літературі з управлінського обліку та управління виробництвом, дозволяє визначити такий алгоритм розрахунку ефективності продажу банківських послуг (рис. 1).

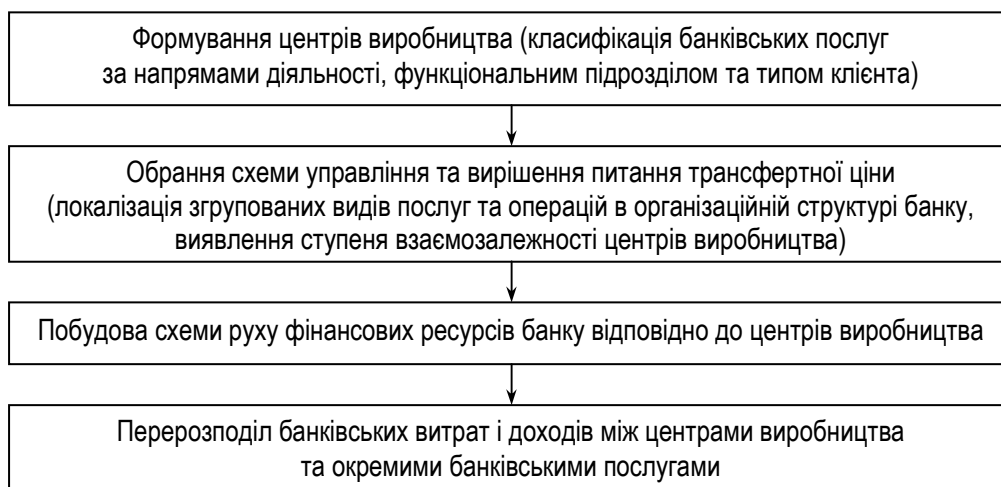


Рис. 1. Алгоритм розрахунку ефективності банківських послуг

Найважливішим елементом системи підтримки управлінських рішень є реалізована в банку методика внутрішнього визначення прибутковості операцій, яка б створювала основу для управління інфраструктурою банку, розвитку нових видів діяльності, забезпечення ефективності та стійкості як окремих підрозділів, так і банку загалом. Така методика дозволяє скласти економічно обґрунтоване міркування щодо рівнів прибутковості за окремими продуктами, ефективності діяльності окремих підрозділів банку, якщо над здійсненням конкретної операції працюють декілька структурних підрозділів (центрів відповідальності).

Центром відповідальності заведено вважати підрозділ банку, який здійснює певні операції. Розподіл на центри відповідальності може відбуватися залежно від цілей фінансового аналізу. Центрами відповідальності можуть бути різноманітні підрозділи банків (управління, відділи, філіали, відділення), стратегічні одиниці банківського бізнесу чи сегменти банківського ринку, на яких банк здійснює операції, групи клієнтів, окремі операції та послуги.

Деякі практики відносять до центрів відповідальності й менеджерів банку по зв'язках із клієнтами та продуктових менеджерів. Залежно від цільової функції центри відповідальності класифікуються на центри прибутку (їх діяльність спрямована на максимізацію прибутку) і центри витрат (цільова функція – мінімізація витрат). Іноді виділяють центри інвестицій (рис. 2).

Розподіл банку на окремі центри відповідальності повинен здійснюватись відповідно до таких принципів: розподіл центрів відповідальності на внутрішні і зовнішні; центри відповідальності повинні представляти однорідні одиниці (види послуг); менеджери банку повинні проводити адекватну класифікацію центрів відповідальності на центри прибутку і центри витрат; центри прибутку повинні бути кінцевими одержувачами ресурсів і послуг, що представляють підрозділи, які здійснюють продаж банківських продуктів, або стратегічні одиниці бізнесу, або банківські продукти як такі.

Більшість авторів висловлюють думку, що поділ на центри відповідальності повинен забезпечувати свободу у прийнятті управлінських рішень конкретним центром. Однак не можуть бути визнані істотними питання кола повноважень відповідних менеджерів. Найбільш важливим буде, на нашу думку, дотримання критерію економічної релевантності при виконанні вищезгаданих принципів, хоча прийняття управлінських рішень в межах центру повинно також враховувати рівень відповідальності менеджерів за досягнуті результати. Таким чином, центри прибутку отримують послуги або продукти від центрів витрат за встановленими в банку критеріями.

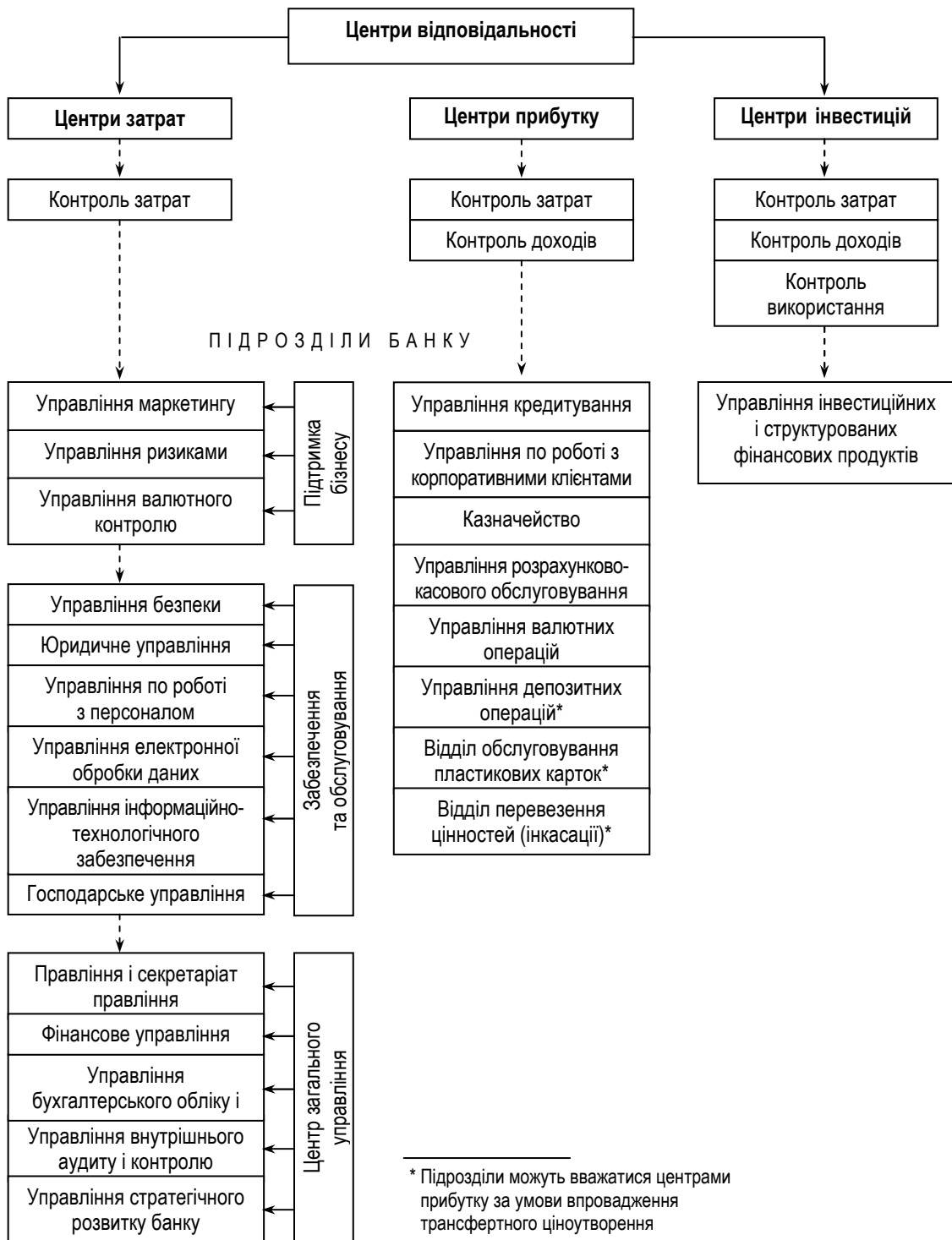


Рис. 2. Центри прибутковості банку [3, с. 28]

Виконуючи функцію частини системи підтримки управлінських рішень, ці критерії повинні забезпечувати вирішення наступних завдань:

- забезпечення оптимальних рішень з питань продажу кінцевих банківських продуктів шляхом встановлення пропорції маржинального прибутку між центром-покупцем і центром-продавцем;
- здійснення справедливого розподілу реального бухгалтерського прибутку між центрами відповідальності відповідно до їх внеску в досягнутий результат;

- забезпечення необхідної основи для складання бізнес-планів нових проектів та підрозділів банку, прийняття рішень про вихід на нові ринки збуту;
- встановлення обмежень для комерційного ціноутворення на конкретні банківські продукти;
- диференціація цін між окремими ринками та продуктами.

Визначення критеріїв прибутковості ресурсів має найбільш важливе значення, оскільки визначення прибутковості для центрів відповідальності стає не лише інструментом для аналізу фінансових показників діяльності банку, а й частиною системи управління банківськими ризиками, тому що при перерозподілі ресурсів між окремими центрами відбувається перерозподіл фінансових ризиків. Тому визначення критеріїв прибутковості для ресурсів повинно бути спрямовано ще й на вирішення наступних специфічних завдань: служити інструментом для управління ліквідністю у банках шляхом оптимального внутрішнього перерозподілу дефіциту і надлишків фінансових ресурсів між підрозділами чи напрямками бізнесу; розподіляти комерційні і фінансові ризики, що генеруються лінійними підрозділами банку чи видами банківського бізнесу за допомогою розділення комерційної та фінансової маржі; забезпечувати управління середньозваженими витратами на капітал [2, с. 90-91].

Акцентуючи увагу на переліку зазначених завдань, можна зробити висновок, що визначення прибутковості ресурсів є елементом стратегічного фінансового управління банку, метою якого є реалізація конкурентних переваг при збереженні стабільності та керованості, а неадекватний підхід до визначення прибутковості може призвести до прийняття менеджерами рішень, що формально є прийнятними з позиції фінансових результатів діяльності їх підрозділів або напрямів діяльності, але призводять до фінансових втрат для банку загалом. Особливість механізму оцінки прибутковості ресурсів у банку обумовлює обов'язкову участь у цьому процесі особливого центру відповідальності – казначейства, на який покладено функцію управління всіма грошовими потоками всередині банку, а також управління фінансовими ризиками.

Основою, яка визначає підходи до системи оцінки економічної ефективності банку, є клієнторієнтована організація банку, а саме: розподіл фронт- і бек-офісу по всій вертикалі управління банком; сегментація клієнтів; розподіл сфер діяльності банківського бізнесу; введення менеджерів по зв'язках із клієнтами, які працюють особисто з крупними клієнтами; введення продуктових менеджерів та центрів підтримки бізнесу; мотивація співробітників залежно від досягнутих цілей; орієнтація технологічної служби банку на створення і оптимізацію продуктових технологій (бізнес-процесів); впровадження клієнторієнтованих інформаційних систем.

Важливим є підхід до роздроблення бізнес-плану кожного центра прибутковості, який повинен включати обґрунтовані прогнози обсягів продажу банківських продуктів у розрізі клієнтів (клієнтських сегментів), а також план залучення (утримання) клієнтів, що повинно забезпечувати

досягнення стратегічних цілей банку (ринкова позиція, регіональні пріоритети, нові продукти).

Як інтегральний показник, що дозволяє порівняти різні напрямки банківського бізнесу, використовується прибуток центру прибутковості; тому невід'ємна частина бізнес-плану повинна бути присвячена прогнозуванню фінансового результату і процентної маржі.

Операційні витрати банку повинні обмежуватися і зводитися в єдиний бюджет, виконання якого слід контролювати щодня. Зведений бюджет банку для цілей управління підрозділяється на окремі бюджети: інвестиційні, господарські, інформаційні, бюджет безпеки, рекламний бюджет, бюджет на навчання і бюджет адміністративно-господарських витрат, за виконання кожного із яких відповідає певний підрозділ головного офісу банку, а для реалізації проектів слід розробляти і затверджувати окремі бюджети проекту.

Усі підрозділи банку, що не є центрами прибутковості, діляться на: центри забезпечення (забезпечення робочих місць співробітників); операційні (технічні) центри; центри підтримки (підтримка продажу банківських продуктів; структурні центри (які виконують загальнобанківські функції).

Для розрахунку фактичного прибутку центрів прибутковості банку в умовах концентрації бек-офісних функцій і підтримки бізнесу в головному офісі до складу витрат центра прибутку поряд із прямими витратами включаються витрати всіх "витратних" центрів, що розподіляються на центри прибутковості за наступними правилами (табл. 1).

Кожен "витратний" центр слід контролювати за рівнем його прямих витрат таким чином, щоб вартість "внутрішніх" послуг у будь-якому разі не збільшувалася, а фіксований відсоток з доходів, що відраховується на підтримку продажу, а також ставка накладних витрат залишалися незмінними.

Таблиця 1

Правила розподілу банківських витрат

Вид витрат	Правила розподілу
Непрямі витрати	Розподіл витрат центрів забезпечення й операційних центрів як плата за надання "внутрішніх" послуг здійснюється за обсягами споживання послуги на всі підрозділи, що споживають дану послугу, а не тільки на центри прибутковості
Витрати на підтримку продажу	Розподіл витрат центрів підтримки (відносяться тільки на центри прибутковості) як фіксований відсоток з доходів від продажу
Накладні витрати	Розподіл витрат структурних центрів і загальнобанківських витрат як фіксований відсоток із прямих і непрямих витрат (відносяться тільки на центри прибутковості)

Для цілей управлінського обліку прямих витрат, для забезпечення точності їх розподілу кожній мінімальній організаційній одиниці слід присвоїти бюджетний код і відкрити рахунки витрат (при оплаті рахунків бухгалтерія не приймає документи, якщо відсутній бюджетний код).

Для оцінки ефективності продажу і обслуговування клієнтів в умовах цінової конкуренції розраховується прибуток на одиницю реалізації продукту (для різних каналів продажу) і на одного клієнта (для великих клієнтів – індивідуально, для середніх і дрібних – у середньому по клієнтському сегменту) за такими критеріями: тарифами і витратами (собівартістю); собівартість продукту калькулюється із вартістю “внутрішніх” послуг, необхідних для реалізації продукту по визначеному каналу продажу, а також прямих витрат, пов’язаних з реалізацією. Прибуток на одного клієнта слід розраховувати таким чином: сума прибутків по всіх продуктах, реалізованих даному клієнту (за винятком витрат на індивідуальне обслуговування).

Прибуток центру прибутковості дорівнює сумі прибутків по реалізованих продуктах чи сумі прибутків від обслуговування клієнтів. Якщо клієнти закріплені за менеджерами (це стосується тільки великих і середніх клієнтів, що обслуговуються менеджерами по зв’язках із клієнтами), то весь прибуток цих клієнтів відноситься на даного менеджера і включається в прибуток центру, в якому працює цей менеджер. Варто зазначити, що відноситься саме прибуток, а не доходи. Так, наприклад, у російських банках цю проблему вирішують таким чином: якщо клієнт обслуговувався в менеджера, що відноситься до іншого центру прибутковості, то даній точці обслуговування відшкодовується собівартість реалізації продукту (плюс певний процент – норма рентабельності). Такий підхід дозволяє виключити збитковість точок обслуговування, навіть якщо для клієнта установлений пільговий тариф за продуктом нижче собівартості. Одночасно менеджер може маневрувати з тарифами за окремими продуктами, забезпечуючи загальну прибутковість за клієнтом і норму прибутку з обороту для визначеного клієнтського сегмента. Дотримання даних норм повинно контролюватися тарифним комітетом банку при затвердженні тарифів (особливо це актуально для пільгових індивідуальних тарифів).

В умовах, коли одні центри є “донорами” (залучають ресурси), а інші – “споживачами” (розміщають ресурси), необхідно розділяти процентну маржу між операціями із залучення і розміщення ресурсів. Для цього в закордонних банках застосовується метод “загального кошика”: усі залучені ресурси купуються казначейством і продаються центрам прибутку для розміщення. В умовах вузькості національного фінансового ринку і незбалансованості вартості ресурсів казначейство викупує ресурси не по ринкових котируваннях, а за ціною залучення плюс фіксована маржа, що і визначає внутрішню ціну купівлі ресурсів казначейством (цей метод не є найкращим, оскільки не стимулює залучати ресурси якнайдешевше, але він працює, якщо ціна залучення для однотипних ресурсів нормується для всіх центрів прибутку і її зміна контролюється тарифним комітетом). Внутрішня ціна продажу ресурсів казначейством розраховується як середньозважена ціна всього кошика (у розрізі валют), при цьому ресурси враховуються за внутрішньою ціною купівлі плюс супутні витрати по ресурсах, залучених безпосередньо казначейством, і витрати казначейства, пов’язані з управлінням ліквідністю (виняток становлять цільові ресурси, до яких

належать ресурси під конкретні кредити, ресурси для ліквідних активів центрів прибутку і казначейства: каса, кошти на коррахунку, овердрафт, ліквідні цінні папери, короткострокове міжбанківське кредитування) [1, с. 4].

Казначейство відповідає за управління гепом, але в банках ще не впроваджений механізм котирування вартості проданих кредитних ресурсів залежно від терміну розміщення (що дозволить компенсувати можливі ризики казначейства по розривах у термінах залучення і розміщення). Це пов'язано, в основному, з тим, що процентні ставки за кредитами ще слабо диверсифіковані за термінами розміщення.

Для цілей ранжирування філій з урахуванням комплексу показників, за якими оцінюється їхня діяльність, доцільно застосувати систему порівняльних рейтингів філій банку на основі розрахунку індексу комплексної оцінки, що являє собою відношення фактичного прибутку філії до його очікуваного прибутку, що розраховується як зважена сума очікуваних прибутків по кожному з оцінюваних факторів (показників). Очікуваний прибуток за визначеним фактором визначається з припущенням, що даний фактор дорівнює середньому по усіх філіях, а всі інші фактори, що впливають на прибуток, залишаються незмінними. Таким чином, індекс комплексної оцінки показує, наскільки успішно працювала філія в порівнянні із середнім показником по філіях з урахуванням усіх значущих факторів (показників), умовно говорячи – у скільки разів краще (для середньої філії індекс дорівнює 1). Набір факторів оцінки і їхніх переваг можна змінювати залежно від пріоритетів банківського бізнесу і поставлених цілей на плановий період, наприклад: прибуток банку, прибуток на одного співробітника, тенденція зростання прибутку, активи (обсяг, тенденція зростання, ринкова позиція), клієнти (кількість, тенденція зростання, ринкова позиція).

Висновки. Система внутрішньої оцінки економічної ефективності в банку не може не змінюватися, оскільки змінюються умови і вимоги до ведення банківського бізнесу. Розроблення системи оцінювання ефективності операцій банків на базі вищевикладених принципів дозволить банкам адекватно оцінювати діяльність своїх структурних підрозділів і, насамперед, мережі філій та відділень, планувати грошові потоки, а також забезпечувати здійснення правильних та ґрунтовних розрахунків фінансових результатів при реструктуризації банку і, зокрема, при придбанні чи продажу філій і відділень. Можливість вирішення таких фундаментальних завдань фінансового аналізу демонструє значення оцінки прибутковості операцій як ключового елемента в діяльності банку.

Список літератури

1. Возлюбленная Л. Реализация системы оценки экономической эффективности в банке: центры прибыли, продукты, клиенты // Банковское дело. – 2004. – № 2. – С. 13-15.
2. Кредитна система України і банківські технології: Навчальний посібник: У 3-х к. / В.С. Стельмах, А.В. Шаповалов, В.Л. Кротюк та ін. / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. І.В. Сала. – Львів: ЛБІ НБУ, 2002. – Кн. 2. – С. 81-99.
3. Парасій-Вергуненко І. Організація управлінського обліку в банках. Деякі аспекти теорії і практики // Вісник НБУ. – 2004. – № 10. – С. 26-34.

4. Синки Дж. мл. Управление финансами в коммерческих банках: Пер с англ. – М.: Catallaxy, 1994. – 820 с.
5. Табачук Г.П., Мороз Л.В., Винник В.Г. Аналіз доходів та витрат банку та їх облік в умовах ринкової економіки / Львівський банківський інститут НБУ. – Львів: Вид-во “Кварт”, 2005. – 65 с.

Отримано 26.11.2005

Галайко, Н.П. Система оцінки ефективності діяльності банку / Н.П. Галайко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / УАБС НБУ. - Суми, 2006. - Т. 16. - С. 200 – 210.