

УДК 336.71.001.18

В.Г. Гриценко, Украинская академия банковского дела

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА В ПЛАНИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Реализация конкурентных преимуществ банка – важная составляющая его успешной деятельности. Использование стратегии минимальных издержек и дифференциации основывается на планировании как одной из функций стратегического управления банком. В данной статье рассматривается возможность использования функционально-стоимостного анализа как основы анализа эффективности деятельности банка, планирования его продуктового ряда и внедрения системы связанного ценообразования.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентная стратегия, планирование, функционально-стоимостной анализ.

Достижение стабильности в функционировании субъекта хозяйствования на рынке наряду с высокими показателями эффективности деятельности – это первостепенные задачи, стоящие перед его руководством. Сложившиеся в настоящее время условия функционирования банковской системы можно классифицировать как конкурентные или близкие к ним по ряду формальных признаков. Прежде всего, следует отметить значительное число участников отрасли, которое остается стабильным с некоторыми флуктуациями на протяжении уже достаточно длительного периода времени по масштабам экономики переходного периода; практически полная стандартизация набора финансовых услуг и банковских продуктов, предоставляемых клиентам, регламентированных по большей части условиями лицензий на их проведение и жесткими законодательными ограничениями. Последний фактор – близость уровней цен на основные услуги банков. Поэтому банковский сектор финансового рынка Украины в целом можно охарактеризовать как конкурентную отрасль, а региональные его части можно рассматривать как олигополистические рыночные структуры. Каждый банк, желающий упрочить свои существующие позиции и поступательно развиваться во времени, должен вести конкурентную борьбу, используя при этом очевидную или неочевидную стратегию конкуренции. Такая стратегия может разрабатываться эксплицитно, посредством процесса планирования, или же разворачиваться скрыто, посредством деятельности различных отделений банка.

Состояние конкуренции в отрасли характеризуется действием пяти ключевых факторов внешней среды: поставщиками, покупателями, потенциальными конкурентами, конкурентами в отрасли и потенциальными заменителями. Совокупное влияние этих факторов определяет потенциал предельного уровня прибыли в отрасли [5, с. 20]. Специфичность банковской деятельности состоит в объединении ролей клиентов банка как покупателей и поставщиков финансовых ресурсов, как основы её функционирования; высокими входными барьерами для потенциальных конкурентов, состоящими в требованиях высокой

капитализации; отсутствием в ближайшей перспективе заменителей основных продуктов отрасли; устоявшимся раскладом рыночных позиций конкурентов. Исходя из этого, мы выделяем две общие стратегии, реализация которых должна способствовать достижению конкурентных преимуществ банка: стратегия минимальных издержек и стратегия дифференциации [5, с. 51]. Инструментами реализации этих стратегий, как диалектических элементов процесса стратегического управления, могут служить планирование, а также внедрение связанного ценообразования и практики совместных продаж банковских продуктов и услуг.

Банк, как и любая иная организация, в процессе своего функционирования подвергается управлению со стороны группы управляющих, которым делегированы определенные полномочия по разработке и внедрению управленческих решений, направленных на достижение предварительно поставленных целей деятельности. Не вдаваясь в подробности процесса целеполагания, отметим, что эффективность управления банком зависит, прежде всего, от применения принципов научного управления, а именно планирования, организации, мотивации и контроля.

Планирование не случайно занимает в данном списке такое положение. Этому процессу отводится важная роль в достижении долгосрочных конкурентных преимуществ, что подчеркивается многими исследователями рынка, в частности М. Портером [5, с. 11]. Именно планирование позволяет лицам, принимающим решения (ЛПР), перейти от целеполагания к целеуказанию, конкретизировать цели и определить пути их достижения.

Поскольку банк является основным звеном денежно-кредитной системы современного типа, то процесс целеуказания состоит в проведении финансового планирования. Финансовое планирование обеспечивает преобразование целей, задач банка и мероприятий по их достижению в конкретные относительные и абсолютные показатели и нормативы, относительно которых необходимо осуществлять управление банком в плановом периоде [4, с. 102].

Важность задач, решаемых финансовым планированием, трудно переоценить. Это, прежде всего, четкое видение проблем и препятствий в ходе практической имплементации стратегии и тактики банка, координация, кооперация и коммуникация функциональных подразделений банка, осознание расходов

в процессе деятельности банка, количественное обоснование планов подразделений банка.

Основными результатами финансового планирования являются: финансовая модель банка, бюджет банка и бюджеты структурных подразделений, расчет прогнозных показателей. Но эти показатели по нашему мнению являются производными от плана банковских операций. Именно этот план позволяет разделить активные и пассивные операции по видам, определить маржу по активно-пассивным операциям, доходность отдельных операций. Кроме того, данный план предусматривает также перераспределение групп ресурсов и вложений, определение приоритетов в предоставлении услуг с учетом наивысшей эффективности с распределением по подразделениям банка. Составление баланса ресурсов и вложений, а также объемов комиссионно-посреднических операций связано с анализом их доходности и затрат на выполнение.

Составление плана банковских операций является необходимым условием для использования в деятельности банка связанного ценообразования и практики совместных продаж банковских продуктов и услуг. Такая практика является элементом технологии CRM (customer relationship management) и позволяет перераспределить устоявшийся сегмент клиентов, способствовать универсализации банка путем интеграции его деятельности с деятельностью дочерних финансовых компаний, сблизить банк с его клиентами, улучшить рыночные позиции банка, его коммерческую и финансовую устойчивость.

Эффективная реализация данного направления в деятельности банка сопряжена с рядом трудностей. Внедрение схемы связанного ценообразования на банковские продукты и услуги возможно в рамках создания в банке организации индивидуального обслуживания массового клиента. Для выполнения этой задачи необходимо решить проблему ценообразования, исходя из значимости для банка того или иного клиента, проблемы планирования гибкого продуктового ряда банка, вопросы распределения ресурсов с учетом индивидуальных особенностей, выработать управленческие стандарты индивидуального обслуживания [3, с. 27].

При этом возникает проблема учета расходов и доходов, получаемых банком в результате проведения отдельных операций и по отдельным направлениям деятельности в целом. Доход функционального подразделения можно будет разделить на доход, получаемый от розничной реализации банковской услуги или продукта, и доход, получаемый от реализации связанного набора

финансовых продуктов и услуг. Рост доходов банка в целом, вследствие увеличения спроса за счет применения подобной схемы работы, будет сопровождаться увеличением нагрузки на отдельные функциональные подразделения, и задача банка будет состоять в определении минимального уровня рентабельности функционального подразделения при составлении плана банковских операций и финансового плана банка. Снижение относительных показателей доходности проведения операций – это та реальность, к которой стремительно приближаются банки. В условиях снижения процентной маржи и тарифов на базовые услуги банки вынуждены идти на увеличение объемов предоставления последних для поддержания достигнутого в предыдущие периоды уровня доходов. Естественно, такой вариант развития банка сопряжен с увеличением принимаемого банком на себя риска и вынуждает принимать взвешенные и обдуманные решения в процессе управления его финансовой деятельностью.

Залогом обеспечения устойчивости банка на рынке является качественное общее управление (управление качеством, управление риском, чувствительность к изменениям), маркетинг (предложение продукта, обслуживание клиентов, сегментация рынка, искусство маркетинга), технология операций (технологическая подготовленность, распределение), финансы (достаточность капитала, доступ к капиталу, ценообразование, управление активами и пассивами) [2, с. 36]. Мировой опыт свидетельствует, что от умелого руководства фирмой на 50-70 % зависит успех фирмы, остальное привносит внешняя среда [1, с. 49]. Для максимального использования возможности эффективного управления банком в рамках обозначенных задач необходимо внедрить систему эффективного планирования и контроля издержек на каждом этапе проведения банковских операций.

Наиболее подходящей моделью такой системы является модель функционально-стоимостного анализа (ФСА). Методика ФСА возникла как инструмент повышения точности определения себестоимости изделий промышленного производства. Применительно к финансовым организациям методика ФСА обладает широкими разносторонними возможностями, позволяющими увидеть подробную картину внутренней деятельности банка, проводить экономический анализ планируемых стратегических и оперативных решений, выступать методологической основой по снижению себестоимости банковских продуктов, улучшению их структуры, по коррекции тарифной и клиентской политики.

Исходными данными для ФСА являются данные расходной части финансового плана банка и детализированная структура технологического процесса в банке (совокупность взаимосвязанных действий сотрудников банка в процессе ежедневной производственной деятельности, включая операции,

носящие накладные и непроизводственные расходы). В процессе анализа в соответствии со структурой технологического процесса осуществляется перераспределение расходов банка и перенос их на себестоимость банковских продуктов. Зафиксированная схема переноса расходов (ФСА-модель) представляет наглядную “прозрачную” структуру банка и всех его производственных процессов в деталях (рис. 1).

Согласно схеме, функциями для банка выступают отдельные внутренние операции: проверка документов, ввод данных в информационную систему (ИС) банка, подготовка наличности в кассе и т.д.

Ресурсы представляют собой стоимость производственных затрат. Стоимость затрат переносится на себестоимость функций. Затратами являются заработная плата персонала, расходы на объекты недвижимости, выплачиваемые проценты по вкладам, за остатки на счетах, и другие затраты. Механизмы переноса стоимости ресурсов на себестоимость функций могут быть различными и в общем случае связь каждой статьи затрат с каждой функцией не всегда очевидна. Механизм переноса стоимости ресурсов на себестоимость функции называется фактором ресурса.

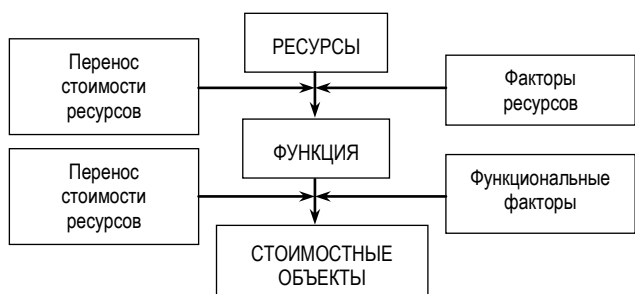


Рис. 1. Схема ФСА-модели

Стоимостными объектами являются отдельные банковские продукты: приём и выдача вкладов, ведение счетов, проведение безналичных платежей, выдача кредитов. Как правило, один продукт требует для своего осуществления целого ряда функций в разных подразделениях. Себестоимость функций, включающая перенесенную стоимость ресурсов, переносится на себестоимость стоимостных объектов, но механизм переноса себестоимости функций на стоимостные объекты различен.

Любое изменение технологического процесса, спектра оказываемых услуг, финансовой или административной структуры банка, структуры или величины затрат должно отражаться в ФСА-модели. При любом изменении технологического процесса реализации конкретного банковского продукта модель должна корректироваться. Внедрение ФСА позволяет перейти от традиционной схемы определения себестоимости банковского продукта (рис. 2) к схеме определения себестоимости методом ФСА (рис. 3).

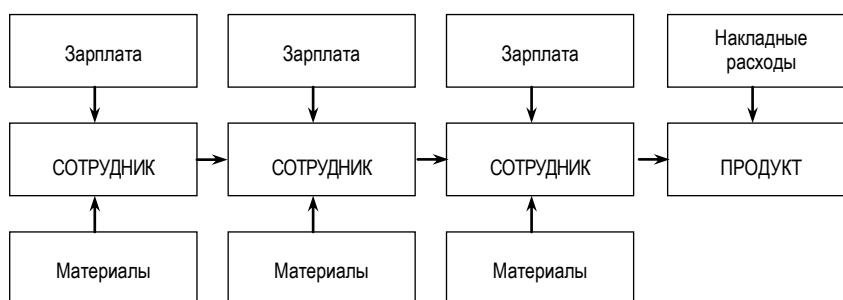


Рис. 2. Традиционная схема определения себестоимости банковского продукта

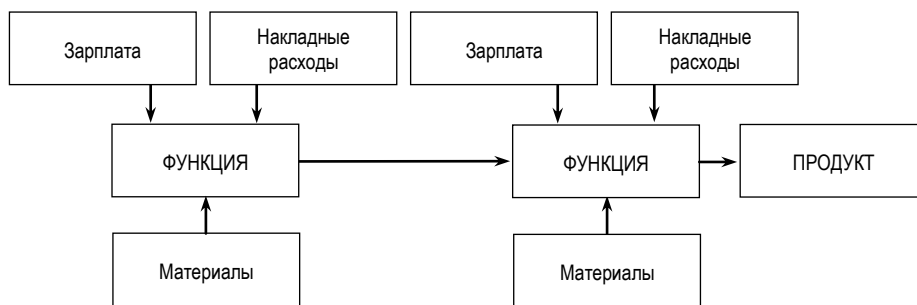


Рис. 3. Схема определения банковского продукта методом ФСА

В общем случае ФСА-моделирование и оценка по полученной ФСА-информации технологии работы банка позволяет решить следующий круг задач:

1. Сформировать информацию об эффективности деятельности центров ответственности.
2. Провести общий анализ себестоимости бизнес-процессов в банке (привлечение ресурсов, размещение ресурсов, оказание услуг клиентам, проведение маркетинговых мероприятий).
3. Определить и проанализировать основные, дополнительные и ненужные функциональные затраты.
4. Провести сравнительный анализ и планирование альтернативных вариантов снижения затрат в привлечении и размещении финансовых ресурсов, оказании услуг.
5. Спланировать распределение накладных расходов в соответствии с детальным просчетом использования ресурсов подробным представлением о процессах и функциях их составляющих, их влиянием на себестоимость.

Решение перечисленных задач в условиях жесткой конкурентной борьбы и тенденции общего снижения прибыльности банковских операций позволяют провести подробный анализ расходов и обосновать ценообразование на банковские продукты в плановом периоде. На основе знания ассортимента банковских продуктов, себестоимости каждого продукта и набора банковских продуктов, потребляемых каждым клиентом, становится возможным проведение анализа прибыльности для банка определенного клиента или группы клиентов. Создаются реальные предпосылки для внедрения системы индивидуального банковского обслуживания клиентов на основе связанного ценообразования пакета финансовых услуг и банковских продуктов, проведения эффективного перспективного планирования банковских операций и финансовых результатов деятельности банка.

Использование ФСА, связанного ценообразования и практики совместных продаж

позволяет реализовать стратегию наименьших расходов, стратегию дифференциации и способствовать достижению конкурентных преимуществ и финансовой устойчивости банка.

Список литературы

1. Белоліпецький В.Г. Проблеми розрешення основного фінансового протиріччя: теоретическіе возможности и реальная практика // Финансы. – 1999. – № 11.
2. Бушуєва І.В. Комплекс задач планування в комерційних банках // Формування ринкових відносин в Україні (укр.). – 2002. – № 4.
3. Зверев О.А. Система индивидуального банковского обслуживания как конкурентная стратегия // Банковские услуги. – 2002. – № 2.
4. Лаптев С.М. Фінансове планування в банку // Фінанси України. – 2001. – № 8.
5. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
6. Activity-Based Costing and Financial Institutions: Old Wine in New Bottles or Corporate Panacea? By Dr. Aamed Rafiq and Dr. Ashish Garg. // Journal of Bank Cost & Management Accounting, volume 15, no2. (2002).

Summary

Implementation of competitive advantages of bank is a relevant component of successful activity. Usage of policy of minimum costs and differentiations is grounded on planning as one of functions of strategic control in bank. In the given article discussing the possibility of using the activity-based costing as a fundamentals for the analysis of efficiency of bank activity, planning his product line and usage of tie-in pricing system.