Китаев Алексей Александрович. Внутрибанковское перераспределение ресурсов на основе бюджетирования : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 Ростов н/Д, 2006 181 с. РГБ ОД, 61:07-8/679

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 13

1.1. Понятие, структура и экономическое содержание ресурсов коммерческого банка 13

1.2 Особенности формирования и размещения ресурсов в коммерческом банке 28

1.3 Определение специфики внутрибанковского управления ресурсами коммерческого банка 41

ГЛАВА 2 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНУТРИБАНКОВСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ

2.1 Банковское бюджетирование: основные подходы к определению содержания и функций 61

2.2 Самофинансирование подразделений банка как основная составляющая бюджетирования 74

2.3 Анализ и оценка моделей бюджетирования в коммерческом банке 86

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ВНУТРИБАНКОВСКОГО ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ 107

3.1 Реализация комплексного подхода к бюджетированию на основе Казначейства коммерческого банка 107

2.2 Внедрение Центра перераспределения ресурсов при организации бюджетирования в коммерческом банке 123

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 135

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 144

ПРИЛОЖЕНИЕ 158

**Введение к работе**

Актуальность темы диссертационного исследования. В современных российских условиях при неопределенной ситуации на валютном и фондовом рынках, сокращении доходности на всех основных сегментах финансового рынка и уменьшении процентной маржи большое значение приобретает использование источников интенсивного роста коммерческого банка. Изысканию внутренних резервов повышения эффективной деятельности кредитных организаций также способствуют происходящие изменения в экономике России, банковской системе, а именно вступление России в ВТО, процессы укрупнения отечественных коммерческих банков и повышения конкуренции со стороны иностранных банков.

Все это, с одной стороны, позволяет говорить о происходящих качественных изменениях в банковской системе страны, а с другой, заставляет банки уделять больше внимания сдерживанию роста собственных издержек и эффективному управлению имеющимися ресурсами.

Среди проблем и нерешенных вопросов управления банковскими ресурсами выделяются такие, как: создание эффективных экономических механизмов в целях повышения доходности и снижения затрат, оценка деятельности отдельных структурных единиц, построение финансовых взаимоотношений между подразделениями, обеспечение контроля использования ресурсов и финансовой дисциплины, расчет рентабельности и самоокупаемости отдельных подразделений.

Традиционно в российских банках вопросам управления ресурсами и эффективности деятельности центров финансовой ответственности уделялось недостаточно внимания, что связано с централизованной системой управления и возложением ответственности за все финансовые решения на руководителей банка, а также особенностью разработанных зарубежных систем управления ресурсами, которые учитывают их национальные традиции и применимы только в рамках развитых финансовых рынков, что

затрудняет практику прямого копирования иностранного опыта.

В этой связи возникают сложности не только теоретического, но и практического характера, вызываемые необходимостью дальнейшей разработки различных подходов к управлению внутрибанковскими ресурсами на основе бюджетирования. При этом основными проблемами бюджетирования остаётся неопределенность в схеме покупки/продажи (перераспределении) ресурсов между внутренними подразделениями, отнесение общебанковских затрат на каждую бюджетную единицу, а также отсутствие в банке органа, координирующего процесс привлечения и размещения ресурсов с учетом использования преимуществ рыночных механизмов их распределения и перераспределения.

**Степень разработанности проблемы. В**научных исследованиях по банковскому делу не уделяется должного внимания вопросам разработки теоретических и методологических основ внедрения бюджетирования как инструмента управления внутрибанковскими ресурсами и поэтому в настоящее время отсутствует единый подход к раскрытию их содержания. Наиболее значимый вклад в исследование отдельных аспектов управления ресурсами с использованием бюджетирования внесли работы В.А. Купчинского, О.И. Лаврушина, В. Платонова, A.M. Тавасиева, А.В. Тютюнника, А.С. Улинича и др.

Актуальность использования бюджетирования в коммерческом банке обусловила появление ряда публикаций в научной экономической периодике, таких авторов как А. Ашкинадзе, Е. Княжеченко, В. Севриновский, В. Чаусов и др., посвященных отдельным вопросам внедрения внутрихозяйственных отношений между подразделениями банка, перевода их на самофинансирование и рассмотрения моделей бюджетирования.

Отдавая должное начавшимся исследованиям в этой области, следует отметить, что вне поля научных изысканий до сих пор остаются концептуальные вопросы в области организации бюджетирования при перераспределении ресурсов внутри коммерческого банка, а в практических

аспектах не находят своего отражения вопросы самофинансирования подразделений банка, схемы определения трансфертных цен по внутрибанковским операциям, распределения косвенных (накладных) расходов, взаимодействия внутренних подразделений при покупке/продаже (перераспределении) ресурсов и ответственных подразделений его осуществляющих.

Актуальность проблемы и недостаточная степень исследования процессов внедрения и функционирования бюджетирования в коммерческом банке, и, в первую очередь, использование бюджетирования для внутрибанковского управления ресурсами, повышение эффективности деятельности коммерческого банка за счет использования внутренних источников требуют пристального изучения и внедрения соответствующих инструментов, что обусловило постановку целей и задач, определило предмет и объект исследования диссертационной работы.

**Цель и задачи исследования.**Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование необходимости и возможности внедрения бюджетирования в коммерческих банках для повышения эффективности управления ресурсами и совершенствование на этой основе внутрихозяйственного взаимодействия подразделений банка. Достижение поставленной цели предопределило решение ряда исследовательских задач:

1. Исследование экономического содержания ресурсов коммерческих банков и анализ практики формирования, размещения и перераспределения банковских ресурсов в современных условиях.
2. Выявление особенностей внутрибанковского управления ресурсами в коммерческом банке.
3. Раскрытие теоретических основ бюджетирования, его функций, выделение центров ответственности и их типов, а также исследование взаимосвязи бюджетирования с самофинансированием внутренних подразделений банка и управлением ресурсами.
4. Обоснование необходимости внутрихозяйственных отношений между подразделениями банка и перевод их на самофинансирование при внедрении бюджетирования как инструмента управления внутрибанковскими ресурсами.
5. Проведение анализа и оценки моделей бюджетирования в коммерческом банке.
6. Совершенствование бюджетирования при перераспределении ресурсов в коммерческом банке на основе создания Казначейства.
7. Изучение целесообразности организации в малых и средних коммерческих банках Центра перераспределения ресурсов как подразделения, обеспечивающего рыночный подход к перераспределению ресурсов.

Объект и предмет исследования. Объектом диссертационного исследования явились российские коммерческие банки, внедряющие бюджетирование в целях эффективного внутрибанковского управления ресурсами на современном этапе развития банковской системы.

Предметом исследования является внутрибанковское перераспределение ресурсов между подразделениями коммерческого банка и способы отнесения на них затрат.

Теоретико-методологическая основа исследования, Теоретической основой исследования явились фундаментальные достижения отечественной науки по вопросам банковского дела, действующие законодательные акты, нормативный и методологический материал Банка России. Кроме того, в работе над диссертацией широко использовались исследования зарубежных экономистов, посвященные банковскому менеджменту и вопросам управления ресурсами банков: Э. Гилла, Э. Коттера, Т. Коха, Д. Полфремана, Э. Рида, С. Роджера, П. Роуза, Дж. Синки мл., Ф. Форда и др.

Диссертационная работа выполнена в рамках Паспорта специальности ВАК 08.00.10 - финансы, денежное обращение и кредит, раздела 9 «Кредит и банковская деятельность», п.9.9 «Проблемы обеспечения сбалансированной

банковской политики в области инвестиций, кредитования и формирования банковских пассивов по всему вектору источников и резервов».

Инструментарно-методический аппарат. Методологический инструментарий исследования базируется на общенаучных и специальных методах познания: диалектического, сравнительного и логического анализа, структурного, функционального и системного подходов.

В качестве инструментария исследования применялись методы статистического, стоимостного, факторного, сравнительного, причинно-следственного, исторического и логического анализа на основе системного и комплексного подхода к изучению исследуемых проблем.

Информационно-эмпирическая база исследования формировалась на основе публикаций в периодической печати по вопросам внедрения бюджетирования, управления банковскими ресурсами, экспертных оценок зарубежных и отечественных исследователей, законодательных, инструктивных и нормативных документов, материалов Федеральной службы государственной статистики России, Банка России и Главного Управления Банка России по Ставропольскому краю.

Рабочая гипотеза диссертационной работы основывается на том, что в современных условиях коммерческие банки должны искать интенсивные пути собственного развития, которые невозможны без внутрихозяйственного расчета подразделений и внедрения бюджетирования. Однако для использования бюджетирования необходимо внести определенность в схему перераспределения (покупки/продажи) ресурсов между банковскими подразделениями, отнесения на них общебанковских затрат, а также определить орган банка, координирующий процесс привлечения и размещения ресурсов.

Положения, выносимые на защиту:

1. В настоящее время ужесточение внутренней и внешней конкуренции, снижение процентной маржи и доходности банковской деятельности обостряет борьбу между банками за привлечение ресурсов и стимулирует их

s использовать имеющиеся внутренние резервы, в том числе и за счет эффективного внутрибанковского перераспределения ресурсов. При этом в научной и практической литературе не в полном объёме раскрывается сущность банковских ресурсов, с учетом роли и места заемных средств банка (отражается только привлеченные ресурсы и капитал), не указывается цель привлечения банками свободных денежных средств и основные направления их использования, отсутствует единый подход к определению структуры банковских ресурсов.

1. В подобных условиях необходимо, чтобы инструменты управления ресурсами сочетали в себе моменты рыночной саморегуляции и достаточного контроля, с учетом конъюнктуры и заинтересованности каждого работника в получении наивысшего результата своей деятельности. Этому будет способствовать внедрение бюджетирования в коммерческом банке. Применение системно-интегративного подхода к бюджетированию позволило обобщить, уточнить основные подходы к его определению и констатировать необходимость адаптации к российским условиям с целью использования в отечественных коммерческих банках.
2. Традиционное понимание бюджетирования как процесса разработки и выполнения бюджета доходов и расходов должно быть расширено включением в его систему полномочий и ответственности подразделений банка, их хозяйственной самостоятельностью, возможностью отнесения на подразделения затрат и доходов, финансовой ответственности и мотивации персонала в зависимости от финансового результата деятельности, а также схемами взаимодействия с другими центрами финансовой ответственности по перераспределению общебанковских ресурсов. Внедрение бюджетирования в банке будет способствовать оптимизации финансовых потоков и ресурсов, что позволит значительно снизить их объем, себестоимость и, как следствие, повысит конкурентоспособность и прибыльность кредитной организации.
3. Недостаточное исследование теоретических основ применения и функционирования бюджетирования в коммерческом банке, а также специфика деятельности каждой кредитной организации затрудняют её внедрение, делают трудоемкой и затратной. Кроме того, некоторые из моделей бюджетирования из-за механизма трансфертных цен и сложности распределения косвенных издержек целесообразно использовать только в крупных кредитных организациях (например традиционную модель бюджетирования). Несмотря на это, а также учитывая преимущества, которые дает использование бюджетирования при внутрибанковском перераспределении ресурсов, она может быть рекомендована большинству кредитных организаций при условии индивидуального подхода к её внедрению и функционированию в каждом конкретном банке,
4. Использование компаративного подхода позволяет выявить отсутствие в основных моделях бюджетирования, внедряемых в кредитных организациях (традиционная модель и модель организации бюджетирования через прямые затраты -Direct Costing), органов управления, координирующих привлечение и размещение ресурсов, схемы отнесения общебанковских затрат на самостоятельные организационные единицы, а также отражения в полном объёме взаимодействия внутренних подразделений при покупке/продаже (перераспределении) ресурсов.
5. В авторской концепции устранение данных недостатков предлагается исправить за счет создания Казначейства банка, как органа ответственного за координацию привлечения и размещения ресурсов, стимулирование того или иного вида ресурсов, а также организации Центра перераспределения ресурсов, позволяющей подразделениям банка самостоятельно продавать/покупать ресурсы на рыночной основе.

**Научная новизна результатов исследования**заключается в постановке, теоретическом обосновании и решении комплекса задач, связанных с организацией бюджетирования в коммерческом банке как инструмента рыночного формирования, размещения и перераспределения

ресурсов коммерческого банка между его подразделениями, основанного на самофинансировании. Наиболее существенные элементы приращения научного знания состоят в следующем.

1. Выявлено, что имеющиеся определения понятия "банковские ресурсы" не в полном объёме раскрывают его сущность (выделяются только привлеченные ресурсы и капитал, а заемные средства остаются вне поля исследования, не указывается цель привлечения банками свободных денежных средств и направления их использования). На этой основе уточнена структура банковских ресурсов и обосновано определение понятия "банковские ресурсы" как совокупности собственных средств и обязательств (привлеченных и заемных средств) банка, которыми он располагает и может использовать для осуществления активных операций.
2. В противовес общепринятому понятию бюджетирования (как процессу составления и исполнения Бюджета - документа, содержащего инструкции по формированию, распределению и расходованию ограниченных ресурсов организации) развито его определение в коммерческом банке как инструмента управления внутрибанковскими ресурсами, основанного на самофинансировании подразделений коммерческого банка.
3. Обоснована целесообразность на начальном этапе внедрения бюджетирования выделения только двух центров ответственности в коммерческом банке - Центра доходов и Центра затрат. По мере развития практики трансфертного ценообразования при расчетах между подразделениями, предложено выделение бизнес-подразделений в Центры прибыли. В этой связи разработана на основе организационной структуры Центрального аппарата Сбербанка России схема группировки подразделений банка как при внедрении традиционной модели бюджетирования, так и модели бюджетирования через прямые затраты (Direct Costing).

4. Предложено при внедрении бюджетирования в целях эффективного  
внутрибанковского управления ресурсами расширить функции Казначейства

**11**банка (абсорбирование и управление свободными денежными средствами для обеспечения ликвидности) возложением на него ответственности за покупку/продажу ресурсов у подразделений банка и организацию их внутрибанковского перераспределения на основе самофинансирования.

5. Обоснована целесообразность при внедрении бюджетирования в малых и средних коммерческих банках создания Центра перераспределения ресурсов, как подразделения, обеспечивающего рыночный подход к перераспределению ресурсов. Разработаны схемы отнесения затрат обслуживающих подразделений при организации Центра перераспределения ресурсов.

**Теоретическая значимость результатов работы**определяется актуальностью поставленных задач и достигнутым уровнем их разрешения и состоит в обосновании, использовании и совершенствовании бюджетирования как инструмента управления банковскими ресурсами и всей организацией, а также предложенном механизмом взаимодействия внутренних подразделений при покупке/продаже (перераспределении) ресурсов и определении органа банка, ответственного за координацию привлечения и размещения ресурсов.

**Практическая значимость диссертации**заключается в том, что теоретические, методологические, практические материалы исследования могут быть эффективно использованы:

коммерческими банками при внедрении бюджетирования;

кредитными организациями, стремящимися изменить политику в сфере управления ресурсами;

в системе подготовки и переподготовки банковских работников;

в учебном процессе при подготовке методических материалов и в преподавании курсов "Деятельность коммерческих банков в Российской Федерации", "Банковский менеджмент" и др.

**Апробация результатов работы.**Основные положения диссертационного исследования докладывались на всероссийских,

вузовских научно-практических конференциях в 1999-2006гг. Основные положения диссертации изложены в 11 печатных работах общим объёмом 3 печатных листа.

Объектом практической реализации результатов исследования явились  
кредитные организации: Акционерный инвестиционно-коммерческий  
промышленно-строительный банк «Ставрополье»

Ставропольпромстройбанк ОАО, Филиал Владикавказский ОАО коммерческий банк «Флора-Москва».

**Логическая структура, концептуальная логика и объём диссертации.**Диссертация состоит из введения, 8 параграфов, объединенных в три главы, заключения, библиографического списка из 174 источников, 18 приложений. Основной текст исследования изложен на 157 страницах, в том числе содержит 11 рисунков, 7 таблиц.

## Понятие, структура и экономическое содержание ресурсов коммерческого банка

На современном этапе развития экономики российские банки все больше и больше сталкиваются с ужесточением конкуренции на всех без исключения рынках. Это связано как с внутренней, так и внешней конкуренцией. На российский рынок стремятся многие крупнейшие иностранные банки, обладающие развитой технологической базой и дешевыми ресурсами.

Так, во втором квартале 2005 года темп роста инвестиций нерезидентов в уставные капиталы действующих кредитных организаций (111,5%) опережал темп роста совокупного зарегистрированного уставного капитала действующих кредитных организаций (102,6%), в результате доля нерезидентов в совокупном зарегистрированном уставном капитала всех кредитных организаций на 01 июля 2005 года увеличилась и составила 6,94% против 6,39% на 01 апреля 2005 года (и 5,29% на 01.01.2003г.) -Приложение №1.

Иностранные кредитные организации способны предлагать свои услуги российским клиентам по более низким ценам, что оказывает негативное давление на прибыльность работы российских банков через сокращение процентной маржи (с 8% до 7% за 2004г.), сужении спрэда между кредитными и депозитными ставками (Приложение №2).!

В этих условиях, а также из-за неопределенной ситуации на валютном и фондовом рынках в конкурентной борьбе преуспеют только те российские банки, которые смогут грамотно отстроить свою Стратегию,- найдя-новые перспективные рынки и сферы деятельности, нарастить величину комиссионных доходов, предлагая корпоративным и частным клиентам привлекательный для них набор услуг, способных повысить интенсивность роста коммерческого банка, в т.ч. и путем снижения операционных издержек (сокращение дублирующих подразделений, автоматизацию бизнеса и использование современных, более дешевых каналов сбыта продуктов, внутрибанковского эффективного перераспределения ресурсов между подразделениями).

Таким образом, для большинства отечественных кредитных организаций остается один путь развития - интенсивное использование внутренних источников, В этой связи на первый план выходит эффективное управление коммерческими банками, имеющимися ресурсами, сокращение внутренних издержек и ориентация подразделений на самоокупаемость, в т.ч. и за счет внедрения бюджетирования.

При этом, прежде чем перейти к внутрибанковскому управлению ресурсам и внедрению бюджетирования, достаточно важно определиться с понятием «ресурсы коммерческого банка», провести анализ их формирования и размещения, а также рассмотреть основные используемые подходы при их управлении.

Ресурсы (от французского ressource - вспомогательное средство) -денежные средства, ценности, запасы, возможности, источники средств, доходов, например, природные ресурсы, экономические ресурсы1

## Банковское бюджетирование: основные подходы к определению содержания и функций

Современный этап развития банковской системы связан со значительным снижением доходности банковских операций. Это вынуждает кредитные организации бороться с затратами и искать новые инструменты управления, которые позволили бы улучшить конкурентные преимущества их банковских продуктов, повысить рентабельность основных направлений банковской деятельности, обеспечивая финансовую устойчивость и надежность банка.

Для решения этих задач необходимо ужесточение контроля за расходами, стоимостью привлекаемых ресурсов и ставками их размещения, разработка системы оценки рисков, соблюдение лимитов при проведении операций, что позволит не только обеспечивать возмещение затрат на привлечение средств, но и окупить внутреннюю стоимость банковских услуг, закладывая в цену необходимый уровень доходности.

В этих условиях нельзя не согласиться с М.А. Помориной считающей, что жесткая централизация всех принимаемых управленческих решений будет являться оптимальным подходом к управлению организацией: первое лицо банка, имея достаточное количество оперативной и аналитической информации, может обеспечить соблюдение условий эффективной деятельности.

Так и происходит в небольших банках. Однако по мере расширения сферы деятельности и увеличения объемов операций подобный подход к управлению начинает вступать в противоречие с требованиями клиентов банка и рынка: скорость принятия решений по проводимым операциям и сделкам становится слишком низкой, и клиенты, находя более оперативных контрагентов, уходят из банка. Если использовать терминологию теории управления, традиционные линейные организационные структуры с жесткой вертикалью принятия решений не позволяют банку оперативно реагировать на изменяющиеся рыночные условия и поэтому приходится передавать (делегировать) полномочия по принятию решений руководителям отдельных структурных подразделений кредитной организации (в т.ч. и ее филиалам).

Таким образом, сегодня идут активные поиски новых форм и методов стимулирования трудовой активности человека, т.к. заработная плата утратила свою стимулирующую роль и не способствует повышению производительности труда и экономии затрачиваемых ресурсов.

## Реализация комплексного подхода к бюджетированию на основе Казначейства коммерческого банка

Как было установлено в предыдущей главе работы, важнейшим элементом бюджетирования при внутрибанковском перераспределении ресурсов в коммерческом банке должно стать такое подразделение, как Казначейство.

В общем виде, Казначейство обеспечивает координацию привлечения и размещения ресурсов по их стоимости в зависимости от сроков привлечения/размещения и стимулирование того или иного вида ресурсов. Так, Казначейство покупает у привлекающих подразделений ресурсы в целях последующего размещения в доходоприносящие операции (кредиты, ценные бумаги и др.). Процентные расходы привлекающих подразделений формируются как плата за ресурсы по установленным ставкам, которые зависят от вида ресурсов и сроков привлечения. Процентные доходы привлекающих подразделений являются одновременно процентными расходами Казначейства как плата за переданные для размещения ресурсы по ставке внутренней цены, сложившейся на данный момент для средств данного срока привлечения. Размещающие подразделения покупают у Казначейства ресурсы для осуществления активных операций по установленным Казначейством процентным ставкам в зависимости от сроков. Соответственно процентные доходы Казначейства, формируемые как плата размещающих подразделений за полученные ресурсы, являются одновременно расходами размещающих подразделений. Величина этих доходов определяется исходя из внутренней цены ресурсов.

Кроме этого, задачей Казначейства является обеспечение оптимальной структуры активов и пассивов банка, а также управление его ликвидностью.

Однако перед тем как рассматривать Казначейство в качестве органа перераспределения ресурсов и координации деятельности подразделений банка при функционировании бюджетирования необходимо, во-первых, определиться с понятием и задачами Казначейства, а во-вторых, рассмотреть его место и структуру в коммерческом банке при внедрении бюджетирования.

В отличие от Федерального казначейства Министерства финансов Российской Федерации в банковской литературе нет четкого определения возлагаемых задач на Казначейство в коммерческом банке. Так, согласно Положению «О Федеральном Казначействе» от 01.12.04 г. N 703 под Федеральным казначейством понимается федеральный орган исполнительной власти (федеральной службой), осуществляющий в соответствии с законодательством Российской Федерации правоприменительные функции по обеспечению исполнения федерального бюджета, кассовому обслуживанию исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, предварительному и текущему контролю за ведением операций со средствами федерального бюджета главными распорядителями, распорядителями и получателями средств федерального бюджета.