Ульянова Наталья Васильевна. Повышение эффективности функционирования коммерческого банка на основе внедрения системы бюджетирования : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 Волгоград, 2005 239 с. РГБ ОД, 61:06-8/1228

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КАК ОСНОВНОЙ ПОКАЗАТЕЛЬ СИСТЕМЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БАНКА 12

1.1. Эффективность и надежность функционирования банка в синергетическом аспекте 12

1.2. Бюджетирование как способ повышения эффективности функционирования коммерческого банка

45

ГЛАВА 2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ 60

2.1. Особенности бюджетного процесса в банковской сфере 60

2.2. Построение системы бюджетирования и требования, предъявляемые к ней 74

2.3. Финансовая структура коммерческого банка и ее влияние на процесс бюджетирования 112

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ. 130

3.1. Внедрение системы бюджетирования. 130

3.2. Построение системы контроля эффективности банка и мотивации персонала 163

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 173

ЛИТЕРАТУРА 178

ПРИЛОЖЕНИЯ 195

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Управление банком в рыночной экономике на фоне качественного скачка в развитии банковских технологий, появления новых банковских продуктов и жесткой конкуренции требует не только профессионализма работников, но и наличия эффективного методологического инструментария работы. Одним из основных способов решения управленческих задач, достижения устойчивого и прибыльного функционирования банка является система бюджетирования. Вопросы бюджетирования в последнее время наиболее остро встали перед руководителями многих коммерческих банков, т.к. в связи со снижением доходности банковских операций в условиях конкурентной борьбы за клиентов стало трудно поддерживать эффективность бизнеса на заданном уровне, а использование бюджетирования позволяет получить дополнительные конкурентные преимущества, снизить расходы и повысить эффективность функционирования банка. Внедрение бюджетирования становится особенно актуальным в преддверии вступления России во Всемирную торговую организацию, которое откроет российский рынок и повлечет усиление конкурентной борьбы. Составить достойную конкуренцию нерезидентам поможет российским банкам освоение новых управленческих технологий, которые позволяют добиваться повышения прибыли и контролировать риски. Однако в настоящее время проблемы бюджетирования, достаточно глубоко исследованные в отношении промышленных предприятий, не могут в полном объеме без соответствующей доработки относиться к банковской деятельности. Среди ученых нет единой позиции относительно связи управленческого учета и бюджетирования в коммерческом банке, а также методов бюджетирования в этой сфере деятельности. Если говорить о практике бюджетирования в российских коммерческих банках, то последняя проводится банками, исходя из собственных соображений и опыта, которые иногда неадекватны стоящим перед ними управленческим задачам. Имеющиеся в экономической литературе публикации отражают в основном практические рекомендации по составлению

бюджетов в коммерческих банках, теоретические основы бюджетного планирования в них не раскрываются.

Таким образом, актуальность исследования проблем бюджетирования в банке заключается, во-первых, в отсутствии комплексных исследований по данной проблематике в экономической литературе, во-вторых, в росте конкуренции на рынке банковских услуг и необходимости применения инструментов по повышению эффективности, одним из которых является бюджетирование, в-третьих, в проблемах практического решения вопросов бюджетирования в банковской сфере.

**Степень разработанности проблемы.**Исследование повышения эффективности функционирования коммерческого банка путем внедрения системы бюджетирования имеет два ключевых направления:

1. определение критериев эффективности функционирования коммерческого банка;
2. выявление важнейших признаков процесса бюджетирования и построение на этой основе системы бюджетирования в коммерческом банке.

В первом направлении затрагиваются общетеоретические вопросы сущности коммерческого банка и его эффективности с точки зрения системного подхода и с позиций синергетики. Для него большое значение имеют научные труды С.А. Агапцова, Л.Г. Батраковой, Г.Н. Белоглазовой, Л.Т. Гиляровской, Е.Ф. Жукова, В.Б. Занга, Ю.И. Коробова, Б.Л. Кузнецова, О.И. Лаврушина, Т.В. Никитиной, М.А. Помориной, О.Г. Семенюты, A.M. Тавасиева, Г. Хакена и др.

Вопросы второго направления, а именно детальная характеристика системы бюджетирования и внедрения ее в коммерческом банке, разработаны недостаточно. В настоящее время отсутствуют работы, посвященные комплексному исследованию бюджетирования в коммерческом банке. Исследование отдельных проблем теоретического обоснования и практических методик бюджетирования содержится в ряде статей, опубликованных в периодической печати, а также некоторых диссертационных работах. Теоретическое обоснование некоторых элементов системы бюджетирования

содержится в публикациях, посвященных вопросам бюджетирования и финансового планирования коммерческих предприятий. Среди указанных работ следует отметить диссертации З.Б. Абдулхаликова, К.Н. Волосова, И.А. Малиновой, В.В. Скляренко, В.В. Струговщикова и некоторые другие; статьи А. Ашкинадзе, Е. Княжеченко, А.В. Смирнова, В. Чаусова; монографии М.А. Помориной, А.В. Тютюнника, Г.Г. Фетисова, К.В. Щиборща и др. Среди зарубежных ученых, занимающихся проблемами бюджетирования, следует отметить Дж. К. Шима, Дж. Г. Сигела, Р.Х. Гаррисона и др.

Таким образом, фрагментарное изложение многих важных аспектов бюджетирования в коммерческом банке является основанием для дополнительных научных исследований по этой проблеме. Актуальность и недостаточная изученность проблем бюджетирования в коммерческом банке определили выбор темы, цели и задачи диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.**Целью диссертационного исследования является обоснование влияния системы бюджетирования на показатели эффективности деятельности коммерческого банка и разработка рекомендаций по внедрению данной системы в российских условиях.

Осуществление поставленной цели потребовало решения следующих **основных задач:**

выявить взаимосвязь эффективности и надежности коммерческого банка в синергетическом аспекте;

определить сущность бюджетирования как специфического способа повышения эффективности функционирования коммерческого банка, его место и роль в системе управления коммерческим банком;

отразить особенности бюджетного процесса в банковской сфере;

обосновать требования, предъявляемые к системе бюджетирования;

охарактеризовать взаимосвязь и взаимовлияние финансовой структуры коммерческого банка и процесса бюджетирования;

показать практический опыт внедрения бюджетирования в коммерческом банке на примере ОАО Банк ЗЕНИТ.

**Объектом исследования**является влияние системы бюджетирования на эффективность деятельности коммерческого банка.

**Предметом исследования**стали специфические особенности бюджетирования в коммерческом банке.

**Методологические и теоретические основы исследования.**Методологической основой работы стали диалектический метод и системный подход. Предлагаемые положения обосновываются с позиций диалектической логики, эффективность коммерческого банка и бюджетирование рассматриваются как система. В работе также используются приемы экономического анализа и математической статистики, такие как коэффициентный, динамический, графический, а также методы математического моделирования, экспертные оценки и общие методы научного познания - наблюдение и сравнение. Теоретической основой диссертационного исследования стали фундаментальные концепции, обоснованные в классических и современных исследованиях экономической науки, посвященные исследованию банковской системы и бюджетирования. В работе использовался принцип методологического многообразия, основой которого является взаимодополняемость теоретических концепций.

**Информационно-эмпирическая база,**в соответствии с целью и задачами, поставленными в диссертации, аккумулирует статистические материалы Банка России, проведенные автором опросы на семинаре компании «Мартекс», информационные материалы ОАО Банк ЗЕНИТ и других банков г. Москвы, Московской области и г. Волгограда. В работе также использовались законодательные и нормативные акты Российской Федерации и Банка России, научные монографии, диссертационные исследования, статьи в экономической периодике.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:**

L Эффективность и надежность коммерческого банка находятся в диалектическом единстве, при этом взаимосвязь носит синергетическии

характер, т.е. максимум эффективности и максимум надежности представляют собой так называемые точки бифуркации, приводящие к разрушению системы функционирования банка.

Z Бюджетирование является самостоятельным управленческим инструментом, позволяющим увеличить эффективность функционирования банка при обеспечении его достаточной надежности. Бюджетирование представляет собой систему управления банком на основе планирования деятельности, как всего банка, так и отдельных его подразделений путем составления бюджетов и их исполнения, учета контроля и анализа отклонений от плана, мотивации персонала.

^Специфика бюджетирования в коммерческом банке определяется, во-первых, особенностями финансового и инвестиционного циклов банка, а во-вторых - существованием в банке системы внутреннего хозяйственного расчета. Элементами финансового цикла являются взаимосвязанные циклы привлечения, размещения ресурсов и посреднических операций, генерирующие прибыль, часть из которой реинвестируется и участвует в инвестиционном цикле. Внутренний хозрасчет базируется на основе выбранной модели, предполагающей разнесение общебанковских расходов на подразделения и оценку эффективности работы банка в целом через эффективность работы отдельных хозяйствующих единиц.

4. Для обеспечения повышение эффективности функционирования банка при его достаточной надежности, необходимо, чтобы система бюджетирования отвечала требованиям: взаимодействие между подразделениями в части перераспределения общебанковских ресурсов, переноса стоимости банковских продуктов, взаимного оказания услуг; обеспечение связи между стратегией и оперативным управлением банка; использование данных управленческого учета кредитной организации для составления бюджетов; возможность анализа эффективности на разных уровнях управления, а также в разрезе направлений бизнеса, клиентов, каналов сбыта и финансовой структуры; оптимальное

совмещение бюджетирования с информационными системами банка; создание эффективной системы мотивации персонала.

5. Авторская методика бюджетирования существенно отличается от традиционных схем бюджетирования, основанных исключительно на трансфертном ценообразовании и составлении плана доходов и расходов банка. Основными отличительными чертами авторской системы бюджетирования являются внутренняя конкуренция подразделений за ресурсы; многоуровневая система измерения и контроля эффективности деятельности (клиенты банка, менеджеры, подразделения, бизнес-единицы, банк в целом и др.); четкая мотивация персонала банка и ее связь с эффективностью отдельных подразделений; взаимопроникновение бюджетирования и управленческого учета банка, что повышает управляемость банка и дает четкую информационную основу для принятия управленческих решений.

**Научная новизна**полученных результатов состоит в следующем:

раскрыта взаимосвязь эффективности и надежности коммерческого банка в синергетическом аспекте, показывающая, что достижение определенного уровня эффективности возможно только при обеспечении соответствующего уровня надежности коммерческого банка, для чего необходимо применять специальные инструменты управления, одним из которых является бюджетирование;

уточнено определение бюджетирования применительно к банковской сфере как системы управления банком на основе планирования деятельности не только всего банка, но и отдельных его подразделений посредством составления бюджетов и их исполнения, учета, контроля и анализа отклонений от плана, мотивации персонала;

выявлены основные особенности бюджетного процесса в банковской сфере, связанные со спецификой финансового и инвестиционного циклов в банке, а также применяемой моделью хозрасчета, что дает возможность с одной стороны, построить структуру сводного бюджета банка и соответствующую ей

систему документооборота, а с другой - определить эффективность работы отдельных подразделений банка и оптимизировать бизнес-процессы;

обоснованы требования к системе бюджетирования банка (сочетание с управленческим учетом банка и информационными системами, обеспечение связи между стратегией и оперативным управлением, возможность построения системы мотивации и анализа эффективности на разных уровнях управления), обеспечивающие повышение эффективности при надлежащем уровне контроля рисков;

разработана авторская методика бюджетирования, сочетающая в себе управление бизнес-единицами, построение бюджетов центров финансового учета на основе данных управленческого учета, систему контроля эффективности отдельных подразделений и банка в целом и позволяющая добиться повышения эффективности банка посредством снижения затрат, внутренней конкуренции за ресурсы и улучшения мотивации персонала.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования**состоит в том, что в работе комплексно показано построение системы бюджетирования, которая в условиях нарастающей конкуренции имеет важное практическое значение для банков. Автором диссертации разработана методика бюджетирования, которая успешно может применяться в российских коммерческих банках, и позволит им создать самоорганизующуюся и саморегулируемую систему повышения эффективности, контроля рисков, а также адаптировать управленческий учет к целям бюджетирования и соответственно получить действенный инструмент принятия решений. Теоретические положения диссертации, связанные с исследованием понятия эффективности деятельности коммерческого банка и влияния, оказываемого бюджетированием на эффективность, могут быть использованы в дальнейшей разработке рассматриваемых проблем, а также в учебном процессе при изучении курсов «Банковский менеджмент», «Организация деятельности коммерческого банка», «Деньги, кредит, банки» и др.

**Апробация результатов исследования.**Основные положения и выводы диссертации докладывались и обсуждались на международных, межвузовских и вузовских научно-практических конференциях в Волгограде, Москве, Пензе, Смоленске, Ярославле (2002-2005 гг.).

**Публикации.**По проблематике диссертационного исследования опубликовано 7 научных работ общим объемом 2,7 п.л.

**Структура и объем диссертации.**Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Положения и выводы диссертации иллюстрируются схемами, рисунками, таблицами. Общий объем диссертации составляет 177 страниц. Во введении обосновывается актуальность темы исследования, формулируется цель, задачи, теоретическая и практическая значимость исследования, его предмет и объект, теоретические и методологические основы работы, выделяются основные положения, выносимые на защиту, и научная новизна работы.

В первой главе «Эффективность как основной показатель системы функционирования банка» рассмотрены содержание понятий эффективности и надежности банка, их взаимосвязь в синергетическом аспекте, влияние бюджетирования на показатели эффективности банка, а также место и роль бюджетирования в системе управления коммерческим банком.

Во второй главе «Построение системы бюджетирования в коммерческом банке в российских условиях» исследуются особенности бюджетного процесса в банковской сфере, построение системы бюджетирования и требования, предъявляемые к ней, а также влияние финансовой структуры на процесс бюджетирования.

В третьей главе «Практические аспекты внедрения бюджетирования в коммерческом банке» проводится анализ финансового состояния банка, построение системы ключевых индикаторов, исследуются отдельные аспекты внедрения системы бюджетирования и построения системы контроля эффективности банка и мотивации персонала.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы выводы и предложения научного и практического характера.

**«і**

**\***

## Эффективность и надежность функционирования банка в синергетическом аспекте

Современный коммерческий банк является сложным социально-экономическим объектом, поэтому, на наш взгляд целесообразно рассматривать банк как систему, осуществляющую трансформацию ресурсов внешней среды.

В деятельности коммерческого банка проявляется его двойственная социально-экономическая природа. С одной стороны, банк является важнейшим кредитным институтом и ключевым элементом инфраструктуры финансового сектора народного хозяйства, т.е. исполняет роль важного социального института. С другой стороны, банк - самостоятельное коммерческое предприятие, ориентированное, как и любое коммерческое предприятие, прежде всего, на извлечение прибыли.

Эти две стороны коммерческого банка находятся в диалектическом единстве, и их всегда следует учитывать при анализе поведения банка. Определение состава такой системы, т.е. совокупности ее составных частей, представляет собой процесс декомпозиции данной системы (банка) по определенным признакам, например1:

1) по видам ресурсов:

- финансовые ресурсы с разделением по источникам образования и направлениям использования;

- материально-вещественные объекты (здания, оборудование, мебель, оргтехника, канцтовары и другой инвентарь);

- энергетические ресурсы (электрическая, тепловая энергия);

Диченко М. Б. Ликвидность коммерческого банка / М. Б. Диченко; С.-Петерб. ун-т экономики и финансов, -СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экономики и финансов, 1996. - с. 32-33. - информационные ресурсы (статистическая, фактическая, нормативно-правовая, методическая и иная информация о состоянии банка и внешней среды, реальных и потенциальных клиентах, контрактах, конкурентах, партнерах и т.п. на любом материальном носителе);

- трудовые ресурсы (интеллектуальный и физический труд персонала банка);

2) по видам операций:

- активные, пассивные, внебалансовые;

- операции с отечественной валютой и иностранной валютой;

- банковские и общехозяйственные операции.

3) по регионам:

- головная контора (центральное правление, штаб-квартира);

- региональные подразделения (отделения, филиалы, представительства);

4) по подразделениям организационной структуры банка:

- органы административного управления (совет, правление);

- функциональные подразделения (управления, отделы и т.д.);

- общие подразделения (бухгалтерия, охрана и т.п.);

5) по участникам организации:

- внутренние участники (владельцы, управляющие исполнители и др.);

- внешние участники (вкладчики, заемщики, клиенты, государство и т.д.);

6) по элементарным решающим блокам (центрам решения), то есть по элементам системы, способным принимать самостоятельные решения в отношении соответствующих частных проблем (задач).

Таким образом, состав банка можно определить по-разному в зависимости от аспекта его рассмотрения. При этом возможна иерархическая декомпозиция рассматриваемой системы, например, сначала исходная система разделяется по регионам, затем полученные подсистемы - по подразделениям организационной структуры, далее - по видам операций. Допускается и совмещение (полное или частичное наложение) составных частей, получаемых при декомпозиции по некоторым признакам, например, если структурные подразделения банка формируются как элементарные решающие блоки.

Структурные взаимосвязи между составными частями банка могут иметь различную природу, то есть быть логическими, информационными, управленческими, телекоммуникационными и т.д. При этом возможно наличие между некоторыми частями системы нескольких видов взаимосвязей одновременно.

Следовательно, исходя из вышесказанного, банк можно рассматривать как сложную систему, имеющую вид сети, узлами которой являются составные части (подсистемы, элементы) системы, а нитями - структурные взаимосвязи между ними, причем по дугам могут циркулировать одновременно несколько потоков различных типов (потоки ресурсов разных видов, потоки команд управления, потоки данных и т.д.).

В свою очередь, окружающая среда не является застывшим аморфным образованием, а представляет собой сложную динамическую систему, в которой любая подсистема определенного уровня содержит подсистемы более низкого уровня и в то же время сама является частью систем более высокого уровня.

Каждый уровень иерархии содержит совокупность органов, норм, отношений, взаимодействующих между собой и с элементами других уровней, то есть границы между системами соседних уровней размыты и подвижны.

## Особенности бюджетного процесса в банковской сфере

Структура сводного бюджета и технология бюджетного планирования очень во многом определяются отраслевой принадлежностью. Это обуславливается спецификой хозяйственных операций и цикла воспроизводства в различных сферах деятельности.

По сравнению с другими отраслями экономики кругооборот оборотного капитала (финансовый цикл) и собственного капитала (инвестиционный цикл) в банковской сфере имеет определенные особенности, которые определяют основы бюджетирования деятельности коммерческого банка.

Так, кругообороту банковского капитала присуще приобретение увеличенного капитала в результате проведения финансовых операций или предоставления кредита.

В банковской сфере, в отличие от промышленности, производственный процесс (трансформация материальных ресурсов в готовую продукцию) отсутствует. Поэтому большая часть добавленной стоимости - это операционные издержки, которые определяются общими условиями поддержания бизнеса, такими как стоимость персонала, аренда офисного помещения и др. В данном случае основной задачей банка, как посреднической организации становится покрытие операционных издержек маржой, т.е. в общем смысле разницей между ставками размещения и привлечения денежных средств. Как уже было отмечено, банк концентрируется в основном в сфере обращения, а не в сфере производства, однако при кажущейся простоте посреднической деятельности в финансовой сфере, она не является таковой. Так, К.В. Щиборщ1 считает, что оптимизация операционных издержек в посреднических организациях сводится к тому, чтобы с минимумом затраченных ресурсов исполнить свою роль посредника, перераспределяющего

1 Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России.-М.издательство «Дело и Сервис», 2001.-с. 12. входящие финансовые потоки. По нашему мнению, эффективность деятельности банка определяется не только оптимизацией издержек, но и сбалансированностью привлеченных и размещенных ресурсов по объемам и срокам. Следует также отметить также, что банк, в отличие от промышленного предприятия, работает, как правило, сразу на нескольких рынках (фондовый рынок, рынок межбанковского кредитования и др.). Этим обусловлено наличие большого количества разнообразных рисков, которые необходимо учитывать как при определении эффективности (маржи), так и для выбора направлений размещения средств.

## Внедрение системы бюджетирования.

Внедрение систем бюджетирования и управленческого учета - процесс сложный и трудоемкий. Однако наличие правильно организованного комплекса управления предоставляет руководству необходимую объективную информацию о деятельности банка и позволяет принимать на его основе оптимальные управленческие решения.

Практические аспекты внедрения бюджетирования будут рассмотрены нами на примере ОАО Банк Зенит .

Указанный банк - один из наиболее динамично развивающихся российских банков. По основным показателям ОАО Банк Зенит входит в число двадцати ведущих кредитно-финансовых учреждений страны.

Банк учрежден в декабре 1994 года Академией народного хозяйства при Правительстве РФ, нефтяной компанией «Татнефть» и рядом других юридических лиц. Приоритет отдается комплексному обслуживанию корпоративных клиентов с использованием передовых банковских технологий.

С целью диагностики текущего финансового положения ОАО Банк Зенит, предваряющей процедуру бюджетирования, проведем финансово-экономический анализ путем вычисления основных групп финансовых коэффициентов на основании ф. 101 (см. прил. 11), и ф. 102 (см. прил. 12).