Максутов Юрий Геннадьевич. Система оперативного контроллинга прибыльности коммерческого банка : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2003 119 c. РГБ ОД, 61:03-8/3714-1

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I. Система оперативного контроллинга прибыльности банковской деятельности.

1.1. Теоретические основы банковского контроллинга в рыночной экономике.

1.2. Содержание оперативного контроллинга прибыльности коммерческого банка.

Глава II. Оперативный контроллинг прибыльности подразделений коммерческого банка.

2.1. Система оперативного контроллинга прибыльности подразделений банка.

2.2. Центры финансовой ответственности в банке как субъекты контроллинга.

2.3. Экономическое содержание и модель формирования трансфертной цены.

2.4. Финансовые результаты деятельности ЦФО и их использование в банковской практике.

Глава III. Оперативный контроллинг прибыльности банковских продуктов и обслуживания клиентов.

3.1. Определение себестоимости банковских продуктов. 124

3.2. Прибыльность банковских продуктов и обслуживания 146 клиентов.

Заключение. 160

Список литературы. 169

Приложения.

**Введение к работе**

Развитие конкуренции в банковском секторе обуславливает необходимость модернизации системы управления, которая обеспечивает долгосрочное функционирование банка. В составе инструментов такой модернизации видное место занимает банковский контроллинг.

Для российских банков его значение особенно велико. Известно, что управление прибыльностью в ряде кредитных организаций не стало ещё должной системой. Хотя в 2002 году наблюдался рост прибыли коммерческих банков по сравнению с предшествующим годом, убытки у отдельных из них достигли 12,0 млрд. рублей; рентабельность активов по итогам 2002 года практически не изменилась, составив 2,6% (в 2001 году— 2,4%).1 Доля убыточных кредитных организаций даже при благоприятных для развития банковского бизнеса макроэкономических условиях 2002 года, оставалась на достаточно высоком уровне (3,4% от общего количества).2

Не случайно ряд российских банков уже начал осваивать и внедрять в практику отдельные инструменты контроллинга, что позволяет им повысить эффективность своей деятельности. К сожалению, такая работа не носит пока комплексного характера. Инструменты контроллинга используются далеко не в полном объеме, банки руководствуются при этом, главным образом, своим собственным опытом.

Положение усугубляется и тем, что в опубликованных зарубежных и отечественных трудах излагаются разные концепции контроллинга -управленческая, учетная, информационная; элементы системы контроллинга освещаются в основном применительно к управлению предприятиями. В отечественной литературе рядом авторов

Центральный банк Российской Федерации. Годовой отчет 2002г. *1*Центральный банк Российской Федерации. Годовой отчет 2002г.

рассматривались отдельные аспекты применения элементов контроллинга, преимущественно в рамках учетной концепции. Обоснования выбора концепции для банковского контроллинга и системы ее использования не проводилось.

Вместе с тем, в настоящее время в отечественной литературе не существует глубоких научных разработок, касающихся содержания банковского оперативного контроллинга прибыльности, позволяющих наиболее полно использовать возможности, заложенные в контроллинге. Отсутствуют также методологические разработки, посвященные комплексному применению инструментов оперативного контроллинга как единой системы для управления прибыльностью банковской деятельности: на уровне подразделений, продуктов, клиентов.

Актуальность и недостаточная научная и практическая разработанность вопросов применения инструментов контроллинга для управления прибыльностью банковской деятельности обусловили выбор темы, цель и задачи диссертационного исследования.

**Целью**данного **исследования**является формирование системы оперативного контроллинга в коммерческом банке для повышения прибыльности его функционирования.

Для достижения этой цели требуется решение следующих задач:

на основе анализа разработанных в экономической литературе концепций контроллинга дать авторское определение сущности банковского контроллинга и содержания его элементов;

раскрыть специфику оперативного контроллинга прибыльности банковской деятельности;

разработать систему контроллинга прибыльности подразделений коммерческого банка с учетом трансфертного перераспределения ресурсов между ними, а также специфики их целей и задач;

разработать методические подходы к оценке прибыльности отдельных банковских продуктов и обслуживания клиентов банка;

разработать рекомендации по ценообразованию на банковские продукты.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является функционирование российских коммерческих банков, а также их подразделений, ответственных за определенные направления банковской деятельности. Предметом исследования является методология использования системы контроллинга для повышения прибыльности кредитных учреждений.

Методологическую и теоретическую основу диссертации составляют фундаментальные положения экономической науки, рассматривающие понятие «прибыли», теорий управления предприятием и банковского менеджмента, управленческого учёта и ценообразования. В исследовании использованы современные методы менеджмента, математической статистики, а также системный анализ. Изучение проблем проводилось в соответствии с российской законодательной базой, нормативными положениями Банка России, регулирующими деятельность кредитных организаций. В ходе исследования были использованы теоретические разработки зарубежных и отечественных авторов по проблеме менеджмента и контроллинга, среди которых труды Д. Дейли, Х.-Ю. Кюллера, Мырынюк И.В., Маслеченкова Ю.С., Т. Райхмана, Уткина Э.А., Д. Хана, П. Хорвата, Ф. Фрайбергера, Б. Штагмайера и др.

Источниками информации стали первичные материалы коммерческих банков, публикации в отечественной и зарубежной печати, раскрывающие вопросы менеджмента и контроллинга.

Научная новизна исследования состоит в разработке комплекса теоретических и методологических положений, определяющих

содержание, функции и организацию оперативного контроллинга прибыльности коммерческого банка. В диссертационной работе:

дано авторское представление о банковском контроллинге, основанное на управленческой концепции и характере используемых инструментов, сформулированы отличия банковского контроллинга от менеджмента, дана сравнительная характеристика стратегического и оперативного контроллинга банка;

раскрыто содержание элементов банковского контроллинга;

в рамках управленческой концепции раскрыта сущность оперативного контроллинга прибыльности банковской деятельности;

сформулировано авторское определение сущности банковской трансфертной цены и обоснован выбор способа трансфертного ценообразования, наиболее приемлемого для современной российской банковской практики (смешанная форма затратного и рыночного способов);

разработана комплексная взаимосвязанная система оперативного контроллинга прибыльности банка в разрезе подразделений, банковских продуктов и клиентов;

разработаны методические подходы к определению себестоимости банковских продуктов, основанные на функционально-стоимостном анализе (ФСА), а также раскрыты положительные и отрицательные стороны использования ФСА для расчета себестоимости по сравнению с традиционной методикой;

разработаны методические подходы к оценке прибыльности  
банковских продуктов на базе определения их себестоимости и  
трансфертного финансового результата от их реализации, а также  
прибыльности обслуживания клиентов банка;

разработана методика ценообразования на банковские продукты с учетом их прибыльности, уровня риска и рыночной конъюнктуры.

Практическая значимость данного исследования состоит в том, что основные теоретические положения, составляющие его основу, доведены до разработки единого комплекса научно-практических рекомендаций, ориентированных на широкое использование в деятельности кредитных учреждений по организации оперативного контроллинга прибыльности коммерческого банка.

Самостоятельное практическое значение, в частности, имеют:

1. Разработка системы трансфертного ценообразования, которая позволяет использовать единые подходы для определения прибыльности работы подразделений банка, реализации отдельных продуктов и обслуживания клиентов.
2. Результаты, связанные с разработкой системы контроллинга прибыльности центров финансовой ответственности (ЦФО) банка:

-в работе определены принципы выделения и типы ЦФО; обоснована целесообразность выделения виртуального центра финансирования с целью разделения коммерческих и общебанковских фундаментальных рисков;

-разработан алгоритм расчета трансфертных доходов, расходов и финансового результата ЦФО российских коммерческих банков; вскрыта специфика расчета финансового результата отдельных ЦФО (межбанковский и валютный дилинг, отделение банка);

3. Методические рекомендации по определению себестоимости  
банковских продуктов с использованием методики ФСА, позволяющие  
существенно повысить точность расчета себестоимости и получить  
информацию для проведения работы по оптимизации технологических  
процессов и сокращению затрат на конкретные операции.

4. Методические рекомендации по оценке прибыльности банковского продукта и обслуживания отдельных клиентов банка с учетом особенностей формирования финансовых результатов по группам продуктов и рыночных условий, а также использования полученных результатов для корректировки тарифной и клиентской политики банка.

б.Методические положения о формировании процентной ставки за оказываемую кредитную услугу с учетом трансфертной цены ресурсов, накладных расходов подразделений, маржи риска, налогов и прибыли, а также корректирующей составляющей.

Апробация работы. Результаты, полученные в ходе исследования, нашли свое отражение в практике работы Банка Москвы и его территориальных учреждений. При участии автора в данном банке был разработан ряд внутрибанковских положений: Методика трансфертного ценообразования, Методика формирования финансового результата центров финансового учета, Методика расчета себестоимости банковских продуктов, Методика ценообразования на кредитные продукты, Методика расчета прибыльности обслуживания клиентов банка и др.

Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на ряде научно-практических конференций и семинаров, в том числе на заседании «круглого стола» в Финансовой академии при правительстве Российской Федерации на тему «Финансовые и кредитные проблемы инвестиционной политики».

Материалы исследования использованы в процессе преподавания в Финансовой академии при правительстве Российской Федерации таких учебных дисциплин как «Организация деятельности коммерческих банков», «Управление деятельностью коммерческого банка. Банковский менеджмент».

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам проблемы. В ней содержится анализ сложившихся представлений о контроллинге, даётся авторское определение банковского контроллинга, раскрывается содержание банковского контроллинга как системы, показана специфика оперативного контроллинга прибыльности банковской деятельности.

Вторая глава раскрывает мало изученный в российской экономической литературе вопрос об оперативном контроллинге прибыльности подразделений коммерческого банка. Особое место уделено методологии и процедурам расчета прибыльности отдельных направлений банковской деятельности, анализу работы центров финансовой ответственности, финансовым результатам их деятельности. В главе разработана модель формирования трансфертной цены.

В третьей главе представлен анализ оперативного контроллинга прибыльности банковских продуктов, а также прибыльности работы по обслуживанию клиентов банка. Центральное место здесь занимает определение и методическое обеспечение расчета себестоимости банковских продуктов, ценообразование на банковские продукты, оценки прибыльности банковских продуктов и обслуживания клиентов кредитного учреждения.

В заключении сформулированы основные выводы по результатам исследования и рекомендации по развитию оперативного контроллинга прибыльности банковской деятельности.

## Теоретические основы банковского контроллинга в рыночной экономике.

Слово «контроллинг» произошло от английского to control — контролировать, управлять. Но в англоязычных источниках термин «контроллинг» практически не используется. В Великобритании и США укоренился термин «управленческий учет», хотя работников, в чьи должностные обязанности входит ведение управленческого учета, там называют контроллерами. Собственно термин «контроллинг» широко применяется в Германии. В России используют оба термина: и «контроллинг», и «управленческий учет».

Как самостоятельное научное направление контроллинг появился после второй мировой войны вначале в США, а затем в ведущих странах Европы и сразу стал внедряться в практику.

Что же такое контроллинг как новое явление в системе управления коммерческим предприятием в условиях рыночной экономики? По мнению немецкого ученого Д. Хана3, контроллинг есть управление и наблюдение, но поскольку эффективное управление и наблюдение невозможны без постановки целей и мероприятий по их реализации, в контроллинг включается комплекс задач по регулированию и наблюдению. Цель контроллинга Д. Хан видит в сохранении и успешном развитии предприятий.

По мнению швейцарских экономистов А. Дейли, Б. Штагмайер и других авторов4, контроллинг есть совокупность инструментов сопровождения менеджмента. К числу таких инструментов указанные авторы относят планирование, бухгалтерский учет и соответствующее программное обеспечение.

По мнению немецкого экономиста П. Хорвата, контроллинг должен обеспечить руководство предприятия информацией и настраивать его на координирование и адаптацию к внутренним и внешним условиям. П.Хор-ват определяет цель контроллинга в достижении финансового результата предприятия.

Т. Райхман также видит основную задачу контроллинга в сборе и обработке информации в процессе планирования, координации и контроля за выполнением плановых заданий на предприятии.

Х.-Ю. Кюппер видит суть контроллинга в координации системы управления на предприятии. Необходимость координации он объясняет существованием в системе управления разных составляющих: организации, системы планирования и контроля, информационной системы, системы руководства персоналом, системы целей и принципов управления.

Чешский экономист Франтишек Фрайберг определяет контроллинг как особую концепцию управления предприятием, которая опирается на комплексное информационное соединение процессов планирования и контроля5.

Указанные выше позиции зарубежных экономистов на существо контроллинга легли в основу различных концепций контроллинга: управленческую - с ориентацией на систему управления; учетную, ориентированную на. " новую систему учета; информационную, ориентированную на разработку единой информационной системы и координацию составных элементов управления.

В российской литературе также имеется неоднозначная трактовка контроллинга.

Так, в Российской банковской энциклопедии отмечается: «Контроллинг - понятие идентичное контролю; однако в отличие от контроля связанного с проверками, ревизиями деятельности в прошедший период, контроллинг обращен не в прошлое, а в будущее»6.

В данном определении основа контроллинга увязана с контролем. Однако подчеркивается ориентация на контроль, обращенный в будущее.

В работе Э.А. Уткина и И.В.Мырышок, которые достаточно глубоко исследовали данное понятие применительно к российским условиям, контроллинг трактуется более широко: «В российских условиях контроллинг все чаще выступает как система обеспечения выживаемости фирмы в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном - на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой7»

## Система оперативного контроллинга прибыльности подразделений банка.

Управление прибылью относится к одному из направлений банковского менеджмента, характерному для любой кредитной организации, ориентирующей свою деятельность на длительное функционирование.

Целью такого управления является оптимизация прибыли на уровне кредитной организации и отдельных ее подразделений, обеспечивающих определенные направления деятельности.

К современным направлениям деятельности банка как специфического коммерческого предприятия мы относим такие традиционные ее виды, как ссудный бизнес, дилинговая коммерция на рынке МБК, бизнес с ценными бумагами и на валютном рынке, бизнес, основанный на приеме вкладов и осуществлении операций по поручению вкладчиков, коммерцию, связанную с дополнительными операциями, сопутствующими традиционной деятельности, а также различные нетрадиционные услуги (консультационные, информационные, обучение клиентов, составление для них прогнозов развития и т.д.). Подразделения банка, ответственные за эти направления коммерческой деятельности получили название центров ответственности или бизнес-центров. Раскрытие их деятельности, определение методологии расчета ее эффективности и является задачей настоящего раздела.

Управление прибыльностью функциональных подразделений относится к оперативному контроллингу, поскольку оно отражает постановку и решение сложных задач с использованием управленческого учета. Последний позволяет иметь детализированную информацию о деятельности бизнес-центров, в том числе об их доходах, расходах и прибыльности. Большинство подразделений банка, непосредственно влияющих на его финансовый результат, являются либо преимущественно привлекающими ресурсы, либо преимущественно их размещающими. В действующей системе бухгалтерского учета первые имеют только расходы по привлеченным ресурсам, а вторые - получают все доходы от их размещения. Между тем, размещающие подразделения также не могли бы проводить свои активные операции, не получив ресурсы от подразделений, которые привлекли их по определенной цене. Именно стоимость ресурсов, передаваемых внутри банка (трансфертная стоимость), и теряется в традиционной системе бухгалтерского учета доходов и расходов, затрудняя тем самым расчет эффективности соответствующего направления банковской деятельности. В целом по банку доходы от внутренней передачи ресурсов сальдируются с расходами по их внутреннему перемещению. В рамках же отдельного подразделения банка потеря доходов от внутренней передачи ресурсов или игнорирование соответствующих расходов может полностью исказить экономический смысл и финансовый результат деятельности подразделения.

Решение задачи декомпозиции финансового результата по отдельному подразделению позволяет определить участие каждого подразделения в формировании общей прибыли коммерческого банка. Традиционный подход формирования прибыли банка путем сальдирования всех его доходов и расходов, который дает бухгалтерский учет, в данном случае заменяется формированием прибыли путем суммирования прибылей всех бизнесцентров кредитной организации.

Подобный подход позволяет выделить наиболее перспективные и прибыльные направления деятельности, обнаружить проблемные и убыточные подразделения, определить вклад каждого подразделения банка в финансовый результат с учетом особенностей их взаимодействия между собой. Система контроллинга прибыльности подразделений банка включает следующие элементы:

выбор метода трансфертного ценообразования;

организация управленческого учета затрат и доходов подразделений;

оценка и анализ финансового результата в разрезе подразделений банка;

постановка целей подразделения, способствующих максимизации финансового результата банка;

планирование бюджета подразделений банка;

планирование трансфертных цен;

разработка форм, сроков и порядка предоставления информации о финансовом результате подразделений банка.

В процедуре оценки и анализа финансового результата подразделений банка целесообразно выделять несколько этапов:

1. Выделение центров финансовой ответственности (ЦФО).

2. Определение фактического выполнения бюджета подразделениями банка.

3. Утверждение размера трансфертных цен.

4. Определение размера перераспределяемых доходов между подразделениями банка, размера их трансфертных доходов и расходов.

5. Определение финансового результата и его оценка.

## Определение себестоимости банковских продуктов.

Понятие банковского продукта, а также банковских услуг и операций является дискуссионным. В экономической литературе представлены различные точки зрения по этому вопросу .

Мы придерживаемся позиции в отношении этих понятий, которая представлена в учебнике под редакцией проф. Лаврушина О.И. «Банковский менеджмент». Банковский продукт является результатом деятельности кредитной организации, предлагается в качестве товара на различных сегментах банковского рынка, отличается нематериальным денежным характером. Банковская услуга является разновидностью нематериального банковского продукта и выражается в действиях банка, направленных на удовлетворение конкретных потребностей клиента денежного характера. Банковская операция - это технические, бухгалтерские, финансовые, аналитические, правовые и другие приемы и способы действия банка, совокупность и определенное сочетание которых представляет собой технологию создания банковской услуги и продукта.

Приведенные определения банковского продукта, услуг и операций наиболее полно отражают сущность рассматриваемых понятий в их взаимосвязи, одновременно подчеркивая специфику и отличительные черты каждого из них.

Определение себестоимости банковских продуктов (реализуемых услуг) является одной из важных задач контроллинга в коммерческом банке.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и тенденции общего снижения прибыльности банковских операций подробный анализ расходов и обоснованное ценообразование на банковские продукты становится насущной необходимостью. Отправной точкой для комплекса мероприятий по снижению себестоимости банковских продуктов и оптимизации внутренней структуры служит информация о себестоимости операций и ее составных частях. Таким образом, целью определения себестоимости банковских продуктов является контроль за уровнем и структурой расходов соответствующих операций, оценка их прибыльности и обоснованности цены на банковский продукт в форме процента или комиссии, что создает основу для управления прибылью на микроуровне. Информация о себестоимости позволяет определять и анализировать прибыльность продуктов и обслуживаемых клиентов.

Учитывая, что каждый клиент банка является потребителем определенного ассортимента банковских продуктов, на основании знания себестоимости каждого продукта и набора банковских продуктов, потребляемых каждым клиентом, становится возможным анализ прибыльности для банка определенного клиента или группы клиентов. Например, определенный клиент - юридическое лицо - кроме расчетно-кассового обслуживания заключил договор на размещение средств в депозит. Тогда прибыльность обслуживания такого клиента может быть определена как разность доходов банка от размещения привлеченного клиентского пассива и полученных комиссий с одной стороны, и расходов банка с другой стороны (на выплату процентов по договорам на расчетно-кассовое обслуживание и депозит, а также себестоимости каждого продукта, потребляемого клиентом в процессе расчетно-кассового обслуживания и ведения депозитного договора: оформление договоров на расчетно-кассовое обслуживание и депозит, открытие счета, начисление процентов, предоставление выписок, осуществление безналичных переводов, прием и выдача наличных и т.д.).

Информация о себестоимости банковских продуктов позволяет прогнозировать прибыльность «усредненного» клиента каждой группы в открывающемся операционном отделении банка на основе информации о планируемых затратах отделения и статистических данных о количестве и спектре банковских продуктов, востребованных аналогичными группами клиентов в других отделениях.

Для определения себестоимости банковских продуктов применимы традиционный способ, ориентированный на определение стоимости затрат, и метод функционально-стоимостного анализа (ФСА), который базируется на расчете стоимости производственных операций (функций) подразделений при создании продукта2.