

Планирование и оптимизация затрат в банке

О.Н. Петухов,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента Института социально-гуманитарных технологий, Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), доцент кафедры менеджмента Экономического факультета, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР) (634000, г. Томск, пр-кт Ленина, 30, ТПУ, ИСГТ, кафедра менеджмента 634034, г. Томск, ул. Красноармейская, 146, каб. 710а, ТУСУР, ЭФ, кафедра менеджмента; e-mail: opetukhov@tpu.ru)

В.С. Николаенко,

Ассистент кафедры менеджмента Института социально-гуманитарных технологий, Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ), совет по защите диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук Д 999.175.03, Сибирский государственный университет путей сообщения (634000, г. Томск, пр-кт Ленина, 30, ТПУ, ИСГТ, кафедра менеджмента; e-mail: nikolaenkovs@tpu.ru)

Аннотация. Развитие банковского сектора в настоящее время происходит в условиях кризиса. На банковский сектор влияют санкции, кризис ликвидности, непрозрачность финансовой отчетности предприятий. Кроме того, влияет не высокий уровень менеджмента в банках, в связи с этим перед банками стоит задача управления затратами. Для совершенствования системы мониторинга затрат рекомендовано интегрировать систему бюджетирования банка с системой сбалансированных показателей. Интеграция системы бюджетирования и системы сбалансированных показателей позволит более эффективно проводить осуществлять планирование, мониторинг и контроль затрат, а также повысить прозрачность и управляемость бизнеса ОАО «Росбанк» в целом.

Abstract. The development of the banking sector is currently taking place at the background of negative changes in the macroeconomic situation in the country's economy and a marked destabilization of the situation in the financial and currency markets. The low quality of bank management which comprises insufficient development of modern banking technologies, lack of effectiveness of systems of risk management and internal control, are included into the internal factors. In order to improve the system of cost monitoring, it is recommended to integrate the budgeting system of the bank with a system of balanced indicators.

Ключевые слова: *затраты, управление затратами, планирование затрат в банке.*

Keywords: *costs, cost management, cost planning in a bank.*

Планирование затрат в ОАО «Росбанк» проводится в системе бюджетирования банка. В систему бюджетирования входят: бюджетные отношения, формы и методы, а также это совокупность центров финансовой ответственности (ЦФО), осуществляющих финансовую деятельность.

Принципом планирования затрат в ОАО «Росбанк» является принцип разграничения затрат между отдельными бюджетами. Все это позволяет закрепить соответствующие полномочия по расходам за соответствующими субъектами управления.

Система планирования затрат представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Система планирования затрат ОАО «Росбанк»

Объектом планирования затрат являются денежные потоки ОАО «Росбанк» и его подразделений. Субъектами системы являются сотрудники банка, подразделения. Структура системы бюджетирования основана на выделении центров финансовой ответственности. Необходимо определить характеристики каждого центра финансовой ответственности и связать с функциями подразделений и организационной структурой ОАО «Росбанк».

Традиционно бюджетную структуру ЦФО составляют [1, 2, 5]:

- центры прибыли – подразделения, которые влияют на доходы банка.

- центры производства – это подразделения, работа которых напрямую связана с продуктом.

- центры затрат – все обеспечивающие и операционные подразделения банка.

Общей характеристикой данных центров является отсутствие прямой связи с банковским продуктом. К центрам затрат относятся, например, административные подразделения. Центры затрат выполняют разнообразные задачи. К центрам прибыли относятся подразделения получающих операционный доход. Бюджетная система совпадает с кадровой структурой [6, 9].

В практике планирования затрат в ОАО «Росбанк» применяются три подхода: «снизу вверх», «сверху вниз», а также «комбинированный» подход.

В основе планирования и мониторинга банковских затрат в ОАО «Росбанк» лежит система управленческого учета и бюджетирования [7, 8, 10].

Технология бюджетирования для ОАО «Росбанк» позволяет осуществлять стратегию, работать на оперативном уровне управления, что позволяет повышать эффективность работы банка. Можно определить основные элементы системы бюджетирования в ОАО «Росбанк» [11, 17]:

- управление результатами деятельности в форме бюджетов отдельных подразделений, так и банка в целом;

- позволяет выполнить стратегию, оперативно управлять банком, использовать разнообразную информацию и повысить эффективность работы банка;

- основана на данных различных видов учета;

- представляет собой основу системы мотивации персонала.

В целях совершенствования мониторинга и управления банковскими затратами в рамках системы бюджетирования рекомендуется интегрировать данную систему с системой сбалансированных показателей. Общая схема внедрения управления по целям в ОАО «Росбанк» представлена на рисунке 2.

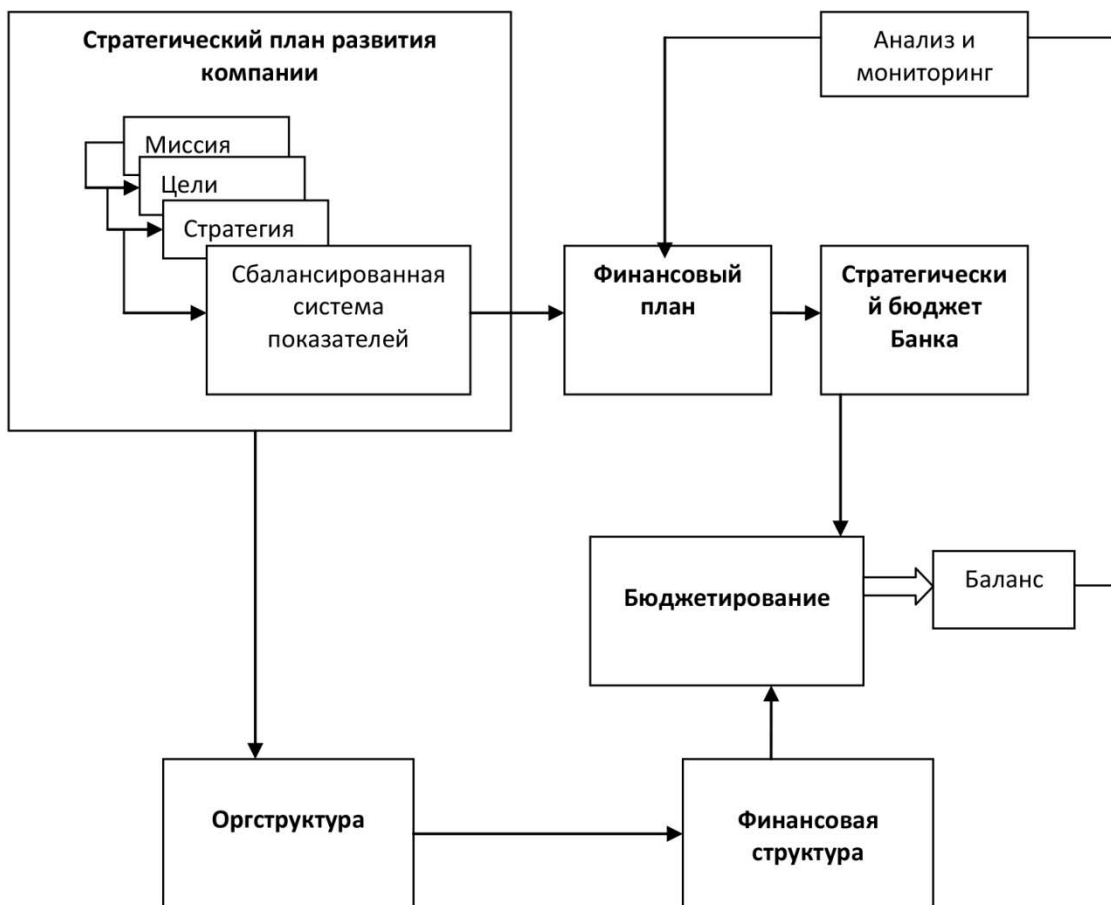


Рис. 2. Общая схема внедрения управления по целям в ОАО «Росбанк»

Внедрение системы сбалансированных показателей эффективности в ОАО «Росбанк» необходимо реализовать по принципу «сверху-вниз», когда система сбалансированных показателей разрабатывается на высшем уровне управления, а затем декомпозируется на уровень структурных подразделений и сотрудников. Данный подход соответствует принципам разработки системы бюджетов банка.

На первом этапе внедрения управления по целям в ОАО «Росбанк» необходимо разра-

ботать систему целей Банка в целом. В качестве основной цели ОАО «Росбанк» является прибыль. Стратегическая карта – это дерево целей, где финансовые цели декомпозируются на нефинансовые цели [4, 15, 16].

Для каждой стратегической цели нужно сформировать ключевые показатели, что позволит оценить степень ее достижения (таблица 1) [2, 3, 10, 11].

Таблица 1

Сбалансированная система показателей ОАО «Росбанк» (на уровне Банка в целом)

Направление деятельности организации	Стратегическая цель	Показатель
ФИНАНСЫ:	1. Увеличение объема продаж; 2. Сокращение затрат.	1. Объем продаж; 2. Затраты; 3. Прибыль.
КЛИЕНТ:	1. Развитие клиентской базы; 2. Привлечение клиентов; 3. Повышение удовлетворенности.	1. Клиенты обратившиеся повторно; 2. Проекты, выполненные в срок (%); 3. Затраты на рекламу.
ВНУТРИФIRMENНЫЙ ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС:	1. Своевременное выполнение проектов и задач; 2. Повышения качества работ; 3. Оптимизация расходов; 4. Усиление контроля; 5. Точное планирование	1. Проведено проверок из запланированных (%); 2. Процент жалоб клиентов; 3. Проекты и задачи, выполненные в срок (%); 4. Не соблюденные статьи бюджета (%).
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ:	1. Повышение квалификации сотрудников	1. Квалифицированные сотрудники (%); 2. Затраты на обучение.

Второй уровень системы показателей эффективности - структурные подразделения Банка [13, 20].

Уровни групп показателей для структурных подразделений банка наглядно представлены в таблице 2. Таким образом, можно сказать, что разработанная система показателей эффективности деятельности самостоятельных под-

разделений является достаточно сбалансированной.

Нижний уровень системы сбалансированных показателей - ключевые показатели эффективности для отдельного сотрудника. Приведем примеры KPI для отдельных категорий работников Банка (таблица 3) [1, 3, 4, 9, 19].

Таблица 2

Уровни групп показателей (на уровне подразделений Банка)

Признак группы показателей	Группы показателей
Показатели эффективности деятельности подразделений, как функциональных центров	1. Финансы; 2. Качество внутренних процессов; 3. Показатели эффективности работы; 4. Показатели удовлетворенности Клиентов; 5. Показатели развития персонала.
Показатели эффективности деятельности подразделений, как центров ответственности	1. Финансы; 2. Качество внутренних процессов; 3. Показатели эффективности работы; 4. Показатели удовлетворенности Клиентов; 5. Показатели развития персонала.

Таким образом, на основе анализа литературных источников, можно сказать, что запланированные показатели должны требовать усилий со стороны исполнителей. Кроме того, выполнение показателей должно влиять на доход руководителей подразделений.

Итак, интеграция системы бюджетирования и системы сбалансированных показателей позволит более эффективно проводить осуществлять планирование, мониторинг и контроль затрат, а также повысят прозрачность и управляемость бизнеса ОАО «Росбанк» в целом.

Пример KPI для Заведующего операционного офиса и главного бухгалтера операционного офиса ОАО «Росбанк»

№ п.п.	Операционный офис ОАО «Росбанк»	Вес	План/ норма
	Начальник Бэк офиса	1,00	
1	Выполнение плана прироста кредитного портфеля	0,30	93 800
2	Допустимая доля проблемных и забалансовых кредитов, просроченных процентов в общем портфеле кредитования	0,40	2,0
3	Соблюдение норматива допущенных ОШИБОК в кредитных папках (оценка ГБ)	0,30	5,0
	Главный бухгалтер	1,00	
1	Допустимая доля проблемных и забалансовых кредитов, просроченных процентов в общем портфеле кредитования	0,40	2,0
2	Качество работы бухгалтера (оценочный лист)	0,6	4,0

Тарифная политика банка является методом оптимизации затрат. Реализация тарифной политики способствует повышению качества услуг, привлекает клиентов, влияет на рейтинг банка за счет регулирования ресурсов [4, 6, 8, 22].

Тарифная политика Росбанка состоит из различных мероприятий в условиях работы банка.

Задачи тарифной политики:

- управление прибыльностью и оптимизация расходов;
- мониторинг прибыльности и себестоимости;
- управление информационными потоками;
- управление тарифами и их формированием.

По моему мнению, тарифная политика Банка в современных условиях должна совершенствоваться, с учетом того, что приоритетными направлениями оптимизации затрат банка является клиентоориентированность, пакетиро-

вание банковских продуктов и развитие дистанционного банковского обслуживания [9, 12, 14].

Высокая конкуренция среди банков ведет к политике приспособления банками под потребности клиентов. Предлагаются банками новые технологии и продуктовые линейки под запросы клиентов. Банки становятся клиент ориентированными. Это способность банка получать прибыль ориентируясь на запросы клиентов [13, 18, 21].

Основные показатели для клиент ориентированного банка:

- клиентская политика;
- привлечение новых клиентов;
- новые технологии в работе с клиентами;
- оценка качества обслуживания клиентов;
- работа с клиентами и клиентской базой.

Для формирования долгосрочных партнерских взаимоотношений клиента и банка необходимо не высокие тарифы и высокое качество обслуживания, что порождает лояльность к банку, основанное на доверии (рисунок 3) [12, 15, 18].

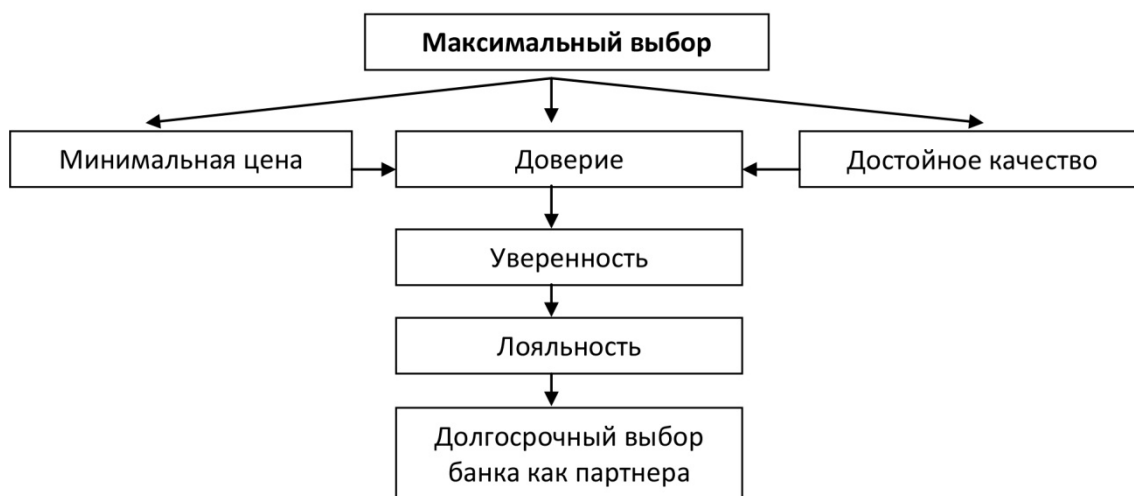


Рис. 3. Формирование долгосрочных партнерских отношений клиента с банком

Для ориентации на клиента необходимо: собирать информацию о клиентах, снабжать данной информацией подразделения банка, менять свои продуктовые линейки под запросы клиентов.

Работа банка, ориентированная на клиента, принесет дополнительный эффект для клиента и для банка (таблица 4) [20, 21].

Таблица 4
Эффект работы банка, ориентированного на клиента

Для клиента	Для банка
1. Прибыль от работы с финансовыми инструментами банка; 2. Прибыль от работы с финансовыми инструментами рынка; 3. Реализация финансовых потребностей.	1. Клиент ориентированная ресурсная база; 2. Увеличение прибыли; 3. Диверсификация рисков; 4. Повышение потенциала эффективности использования финансовых ресурсов.

Статистические данные, для типологизации и анализа могут быть получены из данных анкет с персональными данными клиентов (своих или полученных иным законным способом), которые не менее одного раза в год банками должны верифицироваться и каждый банк обладает десятками и сотнями тысяч единиц материала для получения научно достоверных данных [20, 22].

Работа банка, ориентированного на клиента, повышает качество работы с клиентом, что становится решающим при выборе банка. Можно выделить основные моменты в работе клиента и банка [15, 18]:

1. качество обслуживания клиентов;
2. цены;
3. бренд;

4. технологии.

Данные аспекты должны находить свое отражение в документах банка, его работе. Работа, позволяющая решать проблемы клиента делает его лояльным к банку. Все это будет способствовать оптимизации затрат и совершенствования тарифной политики ОАО «Росбанк».

Рассматривая отношения банка с клиентами, необходимо учесть, что клиентский рынок разнообразен. Целью исследования клиентов является определение характеристик клиентов, которые банк стремится обслуживать в различных сегментах рынка или которым предполагается предоставлять различные виды услуг (т.е. сегментация клиентов). Это должно помочь в принятии управленческих решений в сфере оптимизации затрат и совершенствования тарифной политики ОАО «Росбанк».

С учетом вышеизложенного проведем сегментное деление потребителей услуг ОАО «Росбанк» по признаку «возраст потребителя» (таблица 5, 6) [19, 20].

Исследование потребностей клиентуры ОАО «Росбанк» позволяет выделить предпочтения клиентов, определить «типовые» пакеты услуг, направления разработки новых и модернизации существующих банковских продуктов.

В целях развития и продвижения услуг дистанционного банковского обслуживания населению в ОАО «Росбанк» предлагается объединение данных услуг вместе с классическими банковскими услугами в пакеты.

Пакетирование – это формирование таких комплектов и наборов из банковских продуктов, которые отсутствуют на рынке и при этом привлекательны для клиентов.

Таблица 5

Сегментация клиентов ОАО «Росбанк» по возрастному признаку [11, 19, 20]

Сегмент	Характеристика сегмента
Молодежь (16-25 лет)	Студенты, лица, впервые устраивающиеся на работу, люди, готовящиеся вступить в брак
Молодые люди, недавно образовавшие семью (25-30 лет)	Граждане, впервые покупающие недвижимость или предметы длительного пользования
Семьи «со стажем» (30-45 лет)	Граждане с ограниченными финансами. Цели – улучшение жилищных условий, финансовая защита семьи, образование детям.
Лица «зрелого возраста» (40-55 лет)	У граждан этой категории есть рост доходов по мере снижения финансовых обязательств. Цель – планирование пенсии.
Пенсионеры и лица, готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет)	Граждане накопили капитал и стремятся его увеличить, либо сохранить.

Преимущества пакетирования финансовых услуг на основе услуг ДБО

Для клиентов ОАО «Росбанк»	Для ОАО «Росбанк»
1. Экономическая выгода. При приобретении пакета, предоставляется скидка на тариф за обслуживание ссудного счета, повышенная процентная ставка по вкладам. Кроме того, клиент получает скидки и специальные предложения от партнеров банка.	1. Снижение издержек, так как нет необходимости содержать большое количество фронт офисов. Увеличение объема получаемых комиссий за счет продвижения существующих продуктов и расширения продуктового ряда;
2. Экономия времени. При получении кредита в рамках пакета, кредитная заявка рассматривается в более короткие сроки.	2. Увеличение процентных доходов за счет оптимизированной структуры финансовых потоков;
3. Удобство. Система «Интернет банк» предоставляет круглосуточный доступ к банковскому счету.	3. Привлечение новых клиентов и удержание старых клиентов.

Объективно существуют группы населения, типы клиентов, которые субъективно демонстрируют в одинаковых ситуациях, одинаковое (или в пределах допустимой погрешности) поведение.

В рамках продуктовой концепции клиенту ориентируют на услуги, которые по своим характеристикам превосходят аналогичные и способны принести потребителю больше выгод.

Клиент должен почувствовать такое удобство, которое уведет вопрос о цене на второе и ниже место.

Как раз это знание и даёт нам возможность составить в дальнейшем хорошо продаваемый продукт для каждого (выявленного типа) клиента. Выделив основные типы пользователей услуг ОАО «Росбанк» (табл. 5), разработаем пакеты розничных банковских услуг на основе услуг дистанционного банковского обслуживания (ДБО).

Для ОАО «Росбанк» предлагаются следующие пакеты розничных продуктов (таблица 7).

Рекомендуемые пакеты банковских услуг для ОАО «Росбанк» на основе услуг ДБО

Сегмент	Наименование пакета
Молодежь (16-25 лет)	Пакет «Студенческий» (услуги ДБО + пакет с минимальным набором банковских услуг)
Молодые люди, недавно образовавшие семью (25-30 лет)	Пакет «Базовый» (услуги ДБО + пакет с расширенным набором услуг)
Семьи «со стажем» (30-45 лет)	Пакет «Оптимальный» (услуги ДБО + пакет с широким набором услуг и привилегиями)
Лица «зрелого возраста» (40-55 лет)	Пакет «Прогрессивный» (услуги ДБО + пакет с максимальным набором услуг и дополнительными привилегиями)
Пенсионеры и лица, готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет)	Пакет «Выгодный» (услуги ДБО + пакет с минимальным набором банковских услуг, но с особыми условиями вкладов)

Содержание пакетов банковских услуг на основе ДБО представлено в таблице 8.

Содержание пакетов банковских услуг ОАО «Росбанк» на основе услуг ДБО

Услуги пакета	Пакеты банковских услуг				
	Пакет «Студенческий»	Пакет «Базовый»	Пакет «Оптимальный»	Пакет «Прогрессивный»	Пакет «Пенсионный»
Система «Интернет банк»	включена	включена	включена	включена	включена
Система «Росбанк онлайн»	включена	включена	включена	включена	включена
Счет для расчетов («Текущий счет»)	1 счет	1 счет	3 счета	5 счетов	1 счет
Одна основная международная банковская карта	Visa Electron/ Maestro	Visa Classic/ MasterCard Standard	Visa Classic/ MasterCard Standard	Visa Gold/ MasterCard Gold	Visa Electron/ Maestro

Услуги пакета	Пакеты банковских услуг				
	Пакет «Студенческий»	Пакет «Базовый»	Пакет «Оптимальный»	Пакет «Прогрессивный»	Пакет «Пенсионный»
Кредитные карты, включенные в пакет	Молодежные карты Visa Classic и MasterCard Standard	Карты Visa Classic и MasterCard Standard	Карты Visa Classic и MasterCard Standard	Карты Visa и MasterCard Gold	-
	включена	включена	включена	включена	включена
Вклады					
Кредиты					

Тарифная политика банка при пакетном предложении услуг нацелена на минимизацию затрат клиентов по каждому из входящих в пакет продуктов. В таблице представлены различные услуги, объединенные в пакеты, предназначенные для отдельных категорий клиентов. Каждый из пяти видов пакетов услуг, составлен таким образом, что каждая из услуг не является лишней, и потребителю выгоднее приобрести сразу пакет, чем каждую услугу в отдельности, так как для клиента цена услуги в пакете снижена

Таким образом можно сделать вывод, что использование системы бюджетирования со сбалансированной системой показателей повышает эффективность работы банка. Кроме того, применение данных инструментов позволяет планировать затраты банка. Грамотно клиент ориентированная тарифная политика банка позволяет оптимизировать затраты. Данные инструменты представляют собой совокупность системы управления затратами банка, которая повышает конкурентоспособность банка.

Библиографический список:

1. Банкиры, которые изменили мир [Текст] / под ред. А. Степанова. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 248 с.
2. Батракова, Л.Г. Анализ процентной политики коммерческого банка [Текст] / Л.Г. Батракова. — М.: Логос, 2011. — 225 с.
3. Благодатин, А. Финансовый словарь [Текст] / А. Благодатин, Л. Лозовский, Б. Райзберг — М.: Инфам, 2010. — 545 с.
4. Бор, М.З. Менеджмент банка: организация, стратегия, планирование [Текст] / М.З. Бор, В.В. Пятенко — М.: ИКЦ «ДИС», 2011. — 253 с.
5. Дайле, А. Практика контроллинга [Текст] / А. Дайле — М.: Финансы и статистика, 2013. — 356 с.
6. Ларионова, И.В. Реорганизация коммерческих банков [Текст] / И.В. Ларионов — М.: Финансы и статистика, 2012. — 156 с.
7. Лямин, Л.В. Применение технологий электронного банкинга: риск-ориентированный подход [Текст] / Л. В. Лямин. — Москва: КноРус, 2011. — 336 с.
8. Масленченков, Ю.С. Технология и организация работы банка [Текст] / Ю.С. Масленченков — М.: ДеКА, 2013. — 362 с.
9. Миддлтон, Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений. [пер. с англ.] [Текст] / Д. Миддлтон — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2012. — 541 с.
10. Мизес, Л. Теория денег и кредита : пер. с англ. : пер. с нем. [Текст] / Л. фон Мизес. — Челябинск: Социум, 2012. — 796 с.

11. Новые модели банковской деятельности в современной экономике : монография [Текст] / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации ; под ред. О. И. Лаврушина. — Москва: КноРус, 2015. — 167 с.
12. Панова, Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка [Текст] / Г.А. Панов — М.: Финансы и статистика, 2011. — 365 с.
13. Платонов, В. Банковское дело: стратегическое руководство [Текст] / Под ред. В. Платонова, М. Сиггинса. 2-е изд. — М.: Консалтбанкир, 2011. — 657 с.
14. Пол, А. Реинжиниринг банка, программа выживания и успеха: [пер. с англ.] [Текст] / Ален Пол. М.: Альпина, 2011. — 365 с.
15. Прохоров, К. Н. Инновации в банковской сфере [Текст] / К. Н. Прохоров // Проблемы учета и финансов. 2014. № 4. С. 55-58. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502776> (дата обращения 31.03.2017)
16. Роуз, П.С. Банковский менеджмент [пер. с англ.] [Текст] / С. Питер Роуз — М.: Дело, 2010. — 445 с.
17. Смирнов, А.В. Управление ресурсами и финансово-аналитическая работа в коммерческом банке [Текст] / А.В. Смирнов — М.: ИГ «БДЦ-пресс», 2013. — 256 с.
18. Счастливая, Т. В. IRBAA (Базель II): преимущества и недостатки методологии [Текст] / Т. В. Счастливая, М. В. Дюпина // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2012. № 1 (17). С. 122-128. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000429851> (дата обращения 31.03.2017)
19. Счастливая, Т. В. Современное банковское дело в контексте бизнес-процессов банка. Рецензия на кн.: Новоселова Е. Г. Организация деятельности коммерческого банка. Томск, 2014 [Текст] / Т. В. Счастливая // Проблемы учета и финансов. 2014. № 3. С. 56-58. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000497398> (дата обращения 31.03.2017)
20. Устойчивость банковской системы и развитие банковской политики : монография [Текст] / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации ; под ред. О. И. Лаврушина. — Москва: КноРус, 2014. — 276 с.
21. Шим, Дж. К. Методы управления стоимостью и анализа затрат [пер. с англ.] [Текст] / Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел — М.: Филинь, 2011. — 245 с.
22. Эпштейн, Е.М. Российские коммерческие банки. Роль в экономическом развитии России и их национализация [Текст] / Е. М. Эпштейн; Российская академия наук (РАН), Институт российской истории (ИРИ) ; Российский государственный архив социально-политической истории (РГАСПИ). — Москва: Росспэн, 2011. — 135 с.