



Оценка эффективности деятельности банка на базе финансовой структуры

Андрей ЦЫМБАЛ,
руководитель отдела финансового консалтинга
Citia Business & Technology Consulting

Описание задачи

Решение задачи оценки эффективности бизнеса, как правило, является камнем преткновения для инвесторов, управленцев, аналитиков. Банковский бизнес, тем более, имеет свою специфику, связанную с тем, что эффективность как экономическая категория здесь применяется к финансовым услугам.

Ряд банков, уделяя отдельное внимание вопросам методологии, использует собственные разработки в этой области или перенимает методологию у своих иностранных учредителей. Однако этот процесс имеет ряд сложностей, которые произрастают в основном из специфических особенностей функционирования каждого отдельного банка, различий в организационных структурах, подходах к управлению и, что самое главное, в изначальной постановке целей, которые преследует использование инструментов анализа эффективности.

Система оценки эффективности может, с одной стороны, являться вспомогательным звеном, осуществляющим функцию периодического предоставления информации о состоянии бизнеса. С другой стороны, она может быть инструментом управления, позволяющим не только получить оценочную характеристику объекта бизнеса, но и повлиять на его работу, внести корректирующее воздействие на развитие данного участка в направлении, намеченном стратегическими показателями. В то же время, банк может взять на вооружение передовую методологию, но не сможет применить ее из-за отсутствия ресурсов: времени, технологии, персонала с соответствующим опытом и квалификацией.

В данной статье предполагается осветить один из подходов к оценке эффективности, который применен в одном из проектов Citia BTC.

Подход с позиции финансового учета

Вначале следует остановиться на классическом подходе к оценке прибыльности компании, в том числе банка. В самом простом приближении он выражается формулой:

$$\text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Расходы.}$$

При этом доходы и расходы могут быть детализированы по статьям (счетам). Данный подход дает возможность оценить прибыльность банка в целом, проанализировать структуру доходов и расходов, сделать горизонтальный анализ динамики относительных и абсолютных значений отдельных счетов и статей. При помощи данного метода можно также сформировать показатели в разрезе отдельных территориальных подразделений (дирекций, филиалов). Информацию для получения такого рода аналитических показателей можно напрямую брать из бухгалтерских отчетов или информационных систем операционного дня банка.

Однако, данной информации явно недостаточно для решения задач управления бизнесом, она только характеризует конечные результаты деятельности, независимо от того, какие операции банк осуществлял, насколько прибыльными были те или иные продажи, на каких рынках банк действовал эффективно, а какие оказались неперспективными. Руководство банка в этом случае не получает всесторонней оценки деятельности, и, что самое главное, не имеет возможности эффективно влиять на ситуацию.

Особенности управленческого учета

Основным методологическим инструментом оценки эффективности деятельности банка является управленческий учет. Он, в дополнение к бухгалтерской информации, должен

помочь ответить на следующие вопросы:

- что мы продаем?
- где мы продаем?
- кому мы продаем?
- кто отвечает за результат?

Исходя из этих предпосылок, формируется управленческая учетная политика, т. е. — каждая банковская операция или группа операций, или показатель, который мы будем рассчитывать, должны иметь соответствующие признаки, помогающие определить: какой продукт продается, какое территориальное подразделение продает, на каком рыночном сегменте и в каком центре ответственности.

Финансовая структура

Исходя из вышеизложенного, формирование показателей эффективности должно производиться так, чтобы была возможность непосредственно влиять на деятельность банка или его участков. То есть, необходимо отталкиваться от факта, что за определенные группы хозяйственных операций отвечают конкретные люди (подразделения). Следовательно, и показатели, отражающие прибыльность, доходность, уровень затрат и другие факторы, влияющие на эффективность бизнеса, должны распределяться таким образом, чтобы менеджеры соответствующего уровня могли влиять на их значение: как в процессе планирования, так и в процессе их фактического формирования. Для этого создается структура центров ответственности — финансовая структура. Центры ответственности могут быть разных типов, в зависимости от участков деятельности, за которые они отвечают: доходов, расходов, маржинального дохода, прибыли.

Финансовая структура может строиться по нескольким осям, так как необходимо получить информацию об

эффективности и контролировать деятельность как в разрезе территориальных единиц (первая ось), так и по направлениям деятельности и продуктам (вторая ось).

На самом высоком уровне оценивается эффективность деятельности банка в целом. Ответственность за результат здесь ложится на Правление банка. При этом результат может быть выражен как в абсолютном выражении величины прибыли, так и в качественном — оптимальном соотношении различных бизнес-направлений относительно выбранной стратегии развития банка. Таким образом, из Центра Эффективности (ЦЭ) банка можно выделить Центр Прибыли (ЦП), который управляет банком как совокупностью бизнес-подразделений (головной офис, дирекции, филиалы, отделения) и несколько центров эффективности, которые отвечают за соответствующие бизнес-направления (корпоративный бизнес, розничный бизнес, межбанковский бизнес и т. п.). Каждый ЦЭ отвечает за результат, сумма которых является совокупным финансовым результатом банка.

Центры эффективности по каждому из бизнес-направлений на уровне банка включают в себя центры эффективности по направлению на уровне территориального подразделения (дирекции, филиала).

Каждый центр эффективности территориального уровня отвечает за ре-

зультат (маржинальный доход) по своему направлению. При этом к территориальным подразделениям относятся и головное подразделение банка в части его деятельности на региональном рынке.

На уровне банка в целом выделяется Центр Общебанковских затрат, который отвечает за расходы, относящиеся к обеспечению деятельности банка, и не касаются напрямую деятельности территориальных подразделений. А в каждом территориальном подразделении (филиале) существует структура Центров затрат, отражающих формирование неоперационных затрат банка. В результате их распределения с уровня Центров затрат на уровень бизнес-направлений все неоперационные расходы ложатся на определенное бизнес-направление, формируя тем самым соответствующий показатель эффективности.

Таким образом, Центр маржинального (чистого) дохода по бизнес-направлению отвечает за показатель доходов по данному направлению за вычетом распределенных неоперационных расходов.

За показатели доходности по каждому из продуктов (или группе продуктов) внутри бизнес-направления отвечают соответствующие Центры доходов.

Выстроив порядок расчета показателей эффективности работы банка в данной структуре, мы получаем следующие преимущества:

1. Оценка финансового результата банка производится не только в абсолютном выражении. Контролируется его структура и качество, появляется возможность управлять отдельными направлениями бизнеса.

2. Финансовые показатели не рассчитываются только как информационные. При помощи детального их распределения в рамках финансовой структуры появляется возможность управлять бизнесом и влиять на соответствующие его участки.

3. Многоуровневое и многомерное распределение показателей дает возможность менеджеру нести ответственность только за те объекты (доходы, расходы), которые находятся в его компетенции, и на которые он может оказать влияние в процессе планирования, контроля, внесения корректировок.

Данная методология, учитывая наличие в ней возможности управления по нескольким осям и глубокой детализации (особенно при большом продуктовом ряде или разветвленной филиальной структуре), может эффективно работать только при использовании соответствующих информационных технологий. В идеале необходима информационная система, отражающая в режиме on-line формирование различных показателей доходности, прибыльности, уровня затрат после каждой произведенной банковской операции. Однако внедрение столь сложной системы может затянуться на годы. В то же время менеджменту банка необходимо получить ощутимые для бизнеса результаты уже в течение нескольких месяцев. Поэтому в проектах Citia BTC предусмотрено поэтапное продвижение от реализации общей концепции управления эффективностью до детализированных решений, интегрированных в текущую операционную деятельность.

Проект с применением подхода, описанного выше, был успешно завершен в одном из крупнейших украинских банков с иностранным капиталом. Основными задачами были: оптимизация и формализация методологии бюджетирования и управленческого учета; разработка и внедрение автоматизированной системы управления финансовыми ресурсами. В результате проекта менеджмент и подразделение контроллинга получили эффективный инструмент планирования (стратегического и тактического), управленческого учета, анализа и моделирования, что существенно повысило управляемость финансовыми показателями банка.

