

УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В БАНКЕ

УДК 336.717

Александр Валерьевич Тютюнник, д.э.н., проф. каф. Банковского дела и финансового менеджмента Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

Тел.: (495) 442-24-93

Эл. почта: altutunnik@gmail.com

Екатерина Анатольевна Исаева, к.э.н., доц., зав. каф. Банковского дела и финансового менеджмента Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

Тел.: (495) 442-24-93

Эл. почта: eaisaeva@mesu.ru

В статье излагаются практические рекомендации по оптимизации расходов банка, место и значение эффективного управления расходами для повышения устойчивости отдельных банков. Анализируются количественные метрики и целевые показатели для расходов банка, даются методические рекомендации по построению финансового менеджмента банка в данной предметной области.

Ключевые слова: расходы банка, эффективность банка, соотношение расходов к доходам, расходы на персонал, программа повышения эффективности.

Alexander V. Tutunnik,

PhD in Economics, Professor of Banking and finance management, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)

Тел.: (495) 442-24-93

E-mail: altutunnik@gmail.com

Ekaterina A. Isaeva,

PhD in Economics, Associate Professor; the Head of the Chair of Banking and finance management, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)

Тел.: (495)-442-24-93

E-mail: eaisaeva@mesu.ru

COST MANAGEMENT AS A CRITICAL PART OF THE BANK FINANCE MANAGEMENT

This article describes the best practices for bank costs optimizing, the place and importance of effective cost management to enhance the individual banks sustainability. Analyzes the quantitative metrics and targets for bank expenses, provides guidelines for the construction of bank finance management in this subject area.

Keywords: cost reduction in bank, efficiency of the bank, cost to income ratio, human recourses cost, optimization programs

Такие элементы финансового менеджмента, как бюджетирование или трансфертное ценообразование функционируют практически в каждой кредитной организации и реализованы в той или иной мере. В период кризисов все большее значение приобретает системная оптимизация расходов. В предыдущие периоды бурного экстенсивного роста данная тематика не вызывала особенного интереса со стороны российских кредитных организаций. Но в условиях финансовой нестабильности, сжатия доходов, существенного падения темпов роста, управление расходами стало важным и необходимым элементом управления банком, которая особенно востребована после периода бурного роста, когда эффективностью жертвуют ради двухзначных показателей роста, а заработанная прибыль покрывает издержки, связанные с не всегда правильными управленческими решениями и неэффективной деятельностью персонала. В настоящее время банки из «мотора», который «гоняет кровь» по всей экономике и зарабатывает значительную прибыль (например, в США последние пять лет финансовый сектор зарабатывал до 40% всей «корпоративной» прибыли) превращаются на ближайшие 3–5 лет в классический «Центр затрат». Таким образом, главной оценкой работы банков в среднесрочной перспективе будет исключительно их эффективность, способность работать и развиваться при минимальных издержках. Но первое, что надо сделать уже сейчас и как можно быстрее, так это разобраться с «наследством бурного роста».

Программы по сокращению затрат, рассчитанные на один-два года, являются обычным явлением для западных банков, целью которых являлись повысить доходность операций на стабильном, но слабо растущем банковском рынке Европы. Например, банки Германии в благополучном и спокойном 2001 г. сократили около 10% персонала. До наступления кризисных явлений на финансовых рынках основными факторами, оказывающими «давление» на прибыль западных банков, и, как следствие, основными причинами проведения программ по сокращению затрат являлись:

- повышение уровня конкуренции на рынке финансовых услуг;
- развитие e-коммерции и Интернета как канала продаж банковских продуктов с практически «нулевой» себестоимостью;
- восприятие потребителями банковской услуги как «стандартного» продукта, который может быть получен в любом отделении банка без «значительных» отклонений в качестве и цене.

Эти долгосрочные тренды приводили к сокращению маржи банков по предоставляемым услугам и делали мероприятия по повышению операционной эффективности необходимой составляющей повышения акционерной стоимости банка. Завышенные и неэффективные расходы банка создают крайне существенную нагрузку, в конечном счете, и на капитал кредитной организации.

Однако, особенно в кризисное время, принципиально важным становится правильный подход к сокращению затрат, который позволит банку оптимизировать расходы, не оказывая негативного (зачастую губительного) влияния на производительность труда.

Таблица 1

Пример структуры операционных расходов

Статья расходов	Доля в операционных расходах банка, %
Расходы на персонал	40–60
Связь и ИТ	10–20
Аренда	5–10
Реклама и маркетинг	2–5
Другое	18–25

Таблица 2.

Основные направления работы банка по снижению затрат

Категория	Примеры	Потенциал снижения затрат	Комментарии
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • Проведение аттестации сотрудников на предмет соответствия занимаемой позиции и должностному окладу; • Повышение контроля за исполнительской дисциплиной персонала; • Установление более тесной связи между результатами работы и вознаграждением. 	5-10%	Наиболее затратная статья, часто занимающая около 50% всех операционных расходов. Снижение затрат на персонал более чем на 15–20% потребует организационной перестройки банка. Возможно значительно снижение затрат, связанных с «администрированием» персонала (до 25%).
Расходы на аренду	<ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр условий аренды; • Сокращение арендованных площадей 	5-20%	Могут возникнуть сложности в связи с уже заключенными договорами аренды. При агрессивном следовании курсу сокращения издержек на аренду недвижимости возможно их снижение до 20%.
Командировочные и представительские расходы	<ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр политик и процедур, связанных данной группой расходов; • Усиление контроля и требований к отчетным документам. 	5-10%	Возможно краткосрочное сокращение издержек до 30%, однако это снижение не носит устойчивый характер. Согласно ряду исследований около 25% сотрудников часто подходят «творчески» к составлению отчетов по данной группе расходов.
Расходы на маркетинг и рекламу	<ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр политик и процедур, связанных данной группой расходов; • Повышение эффективности использования и контроля «отдачи» от маркетинговых и рекламных мероприятий/компаний 	5-10%	Данная статья может составлять 2–5% операционных расходов банка. Несмотря на возможное существенное снижение затрат в кратчайшие сроки (60–90 дней), в долгосрочной перспективе «сжатие» маркетингового бюджета может негативное сказаться на бизнесе банка. Банки, продолжающие маркетинговую активность даже в кризисной ситуации на рынке, имеют более высокие шансы увеличить долю на рынке.
Хозяйственные расходы	<ul style="list-style-type: none"> • Повышение прозрачности в процессах выбора поставщиков и заключения контрактов; • Усиление контроля «рыночностью» цен по приобретаемым товарам и услугам Централизация поставок; • Создание единых стандартов и норм расходов; • Снижение числа поставщиков; • Усиление контроля за соблюдением контрактов поставщиками. 	15-25%	Пересмотр условий договоров и «напряженные» переговоры с поставщиками могут уменьшить сумму хозяйственных расходов до 7%. Повышение прозрачности процесса выбора поставщика может сохранить до 3%. «Ревизия» условий текущих контрактов и проверка их соответствия реалиям может принести до 4% экономии. Внедрение нормативов расходов и контроль за их исполнением может сохранить до 5%.
Централизация функций	Централизация некоторых функций по обслуживанию бизнеса банка, (например, оценка кредитных рисков, колл-центр) на уровне головного офиса для достижения эффекта масштаба Центры обслуживания могут быть расположены в зонах меньшей стоимости недвижимости и труда	10-20%	При централизации функции у банка появляется возможность нанять высококлассных специалистов по направлениям в головном офисе и навсегда закрыть вопрос о недостатке экспертизы «на местах». Дублирование функций центров обслуживания часто являются результатом сделок по приобретению банков, которые долгое время остаются не интегрированными в общую систему, являясь источником дополнительных расходов. При централизации также «улучшаются» качество и оперативность подготовки управленческой отчетности ввиду концентрации информации и ответственности за ее подготовку. Возможно создание позиции «Административного директора банка», возглавляющего единое подразделение, в которое могут войти функции управление персоналом, имуществом/недвижимостью, проведение хозяйственных расходов. Однако создание такого подразделения может занять до двух лет.
Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> • Аутсорсинг бизнес-процессов – передача выполнения определенных функций третьей стороне, для которой данная деятельность является основной и осуществляется при меньших издержках; • Заключение стратегического партнерства с поставщиками услуг 	До 10%	У банка возникает возможность получения дополнительного дохода от стратегического партнерства с поставщиками. Аутсорсинг не является лекарством от неэффективных операций. Перед тем как передавать выполнение операций на аутсорсинг, необходимо оптимизировать передаваемые процессы.
Автоматизация	<ul style="list-style-type: none"> • Автоматизация процесса учета командировочных и представительских расходов; • Автоматизация процесса выпуска счетов, их оплаты при авторизации и отслеживания сроков дебиторской задолженности 	15-20%	Мероприятия в данном направлении наиболее дорогостоящие и требуют значительных усилий. В то же время затраты на процесс и количество ошибок персонала становятся минимальными. Устранение неавтоматизированных процессов позволит сократить численность персонала.
Изменение/Оптимизация бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка и устранение узких мест при выполнении рабочих процессов 	25-30%	На первом этапе работ в данном направлении выделяются несколько «ключевых» процессов важных для банка и проводится их анализ на оптимальность При оценке существующих процессов необходимо ответить на ключевой вопрос: «Как бы этот процесс выглядел, если бы его создавали сегодня с нуля?» Оптимизация «бизнес-процессов» может привести к существенному сокращению численности персонала В результате оптимизации процессов не должен быть превышен приемлемый уровень операционного риска

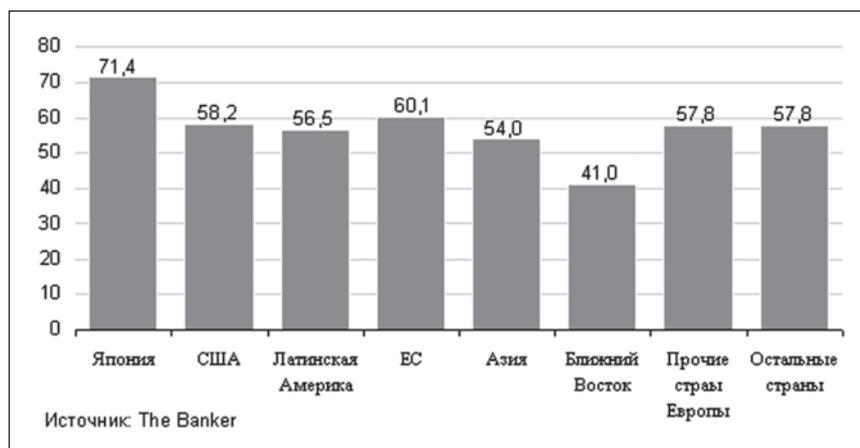


Рис. 1. Средний показатель cost/income по регионам

Первым направлением снижения затрат становится статья, связанная с расходами на персонал. И это понятно, ведь ее доля в «операционных расходах», как правило, составляет 40–60%, и наступает момент задуматься над вопросом эффективности работы, как персонала, так и используемых технологий и процессов (табл. 1).

Для измерения эффективности бизнеса принято использовать показатель «Cost to Income Ratio» (CIR), который имеет несколько методик расчета, но, как правило, равен доле операционных расходов в операционных доходах банка. Значения данного показателя варьируются в зависимости от размера банка и региона, в котором он работает (рис. 1).

Лучшие значения данного показателя имеют банки, работающие на Ближнем Востоке, что можно объяснить небольшим их количеством в указанных странах и притоком «нефтедолларов» в указанные страны.

Наименее эффективными в мировом банковском сообществе остаются японские банки со значением показателя 71,4% несмотря на значительное его снижение за последние годы. Также одним из наихудших показателей характеризуются банки из Польши (70,85%), хотя значение улучшилось более чем на 6% за последние годы. В то же время банки Бельгии демонстрируют противоположную тенденцию, ухудшив CIR с 62,42% до 67,8%.

Российские банки с показателем равным 47,81% занимают достойное место в мировой таблице о рангах.

Несмотря на неоспоримость тезиса о необходимости проведения мероприятий по оптимизации и повышению эффективности бизнеса банков, проведения подобных программ таит в себе много опасностей и ограничений, которые необходимо принимать во внимание. Например, известно, что одним из самых популярных мер по оптимизации операционных расходов является сокращение персонала. Однако нередки случаи, когда финансовые институты сокращали сотрудников, но буквально через несколько месяцев были вынуждены нанять их снова для поддержания своей текущей деятельности. Западные банки уже

поняли, что «сокращение персонала» и «повышение производительности труда» не находятся в прямой связи и тем более не являются соседними звеньями причинно-следственной цепочки.

Избежать часто встречающихся ошибок позволит использование следующих принципов при разработке и реализации программы сокращения издержек.

Принцип 1 предусматривает жесткую увязку программы с поставленными акционерами целями.

Принцип 2 повествует о «всестороннем/всеобъемлющем» подходе к сокращению затрат, не останавливаясь только на персонале. Не исключено, что анализ расходов и меры по их сокращению могут привести к пересмотру и значительным изменениям в операционной модели бизнеса банка, и топ-менеджеры банка должны быть к этому готовы.

Принцип 3 говорит о необходимости создания команды топ-менеджеров, несущих персональную ответственность за осуществление утвержденной программы.

При постановке целей разрабатываемой программы можно руководствоваться двумя подходами. Первый предусматривает постановку целей по повышению эффективности исходя из показателей, которые демонстрируют наиболее успешные банки,

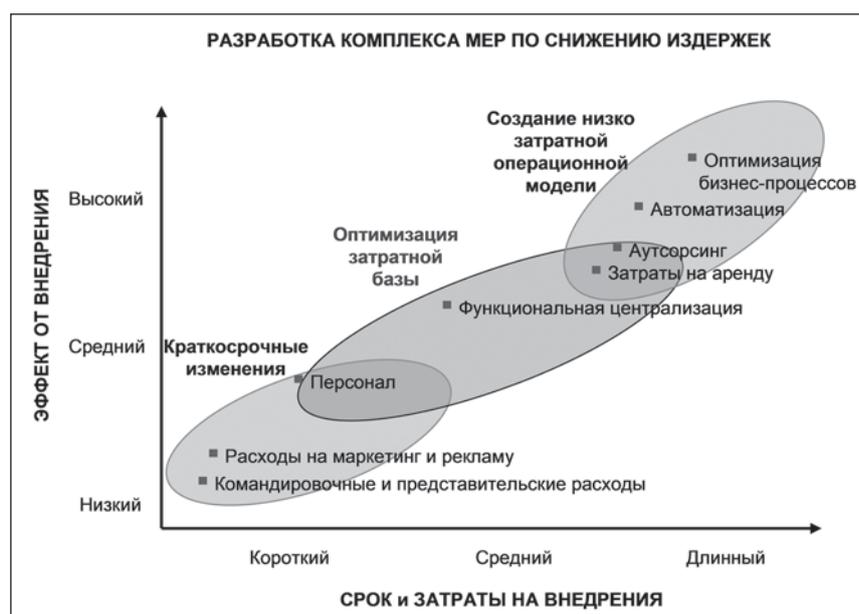


Рис. 2. Разработка комплекса мер по снижению издержек

использующие аналогичную бизнес-модель. Второй метод строится на внутреннем анализе банка и поиске возможностей по сокращению затрат на основе собственного понимания ситуации без привлечений «мудрости рынка» и конкурентов. Основные направления работы, мероприятий и возможный эффект от их внедрения приведен в таблице 2.

В зависимости от определенных обстоятельств банк может достичь показателей, как выше, так и ниже расчетных (рис. 2).

Важно понимать, что программа сокращения затрат может быть эффективно разработана лишь при «адекватном» учете и отнесении затрат на подразделения банка, без этого элемента принятие каких-либо управленческих решений в данном

направлении и сравнении показателей конкретного банка с «рынком» просто не возможно.

Литература

1. Бондаренко Т.Г., Исаева Е.А. Управление рентабельностью работы банка: клиентоориентированный подход // Вестник Тверского государственного университета, 2014, №4, т. 2.
2. Исаева Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях. – М.: КНОРУС, 2010.
3. Костерина Т.М. Банковское дело: учебник : - М.: ЮРАЙТ, 2014 г.
4. Кредитный менеджмент: проблемы теории и практики / Под общей редакцией Костериной Т.М. – М.: МЭСИ, 2013.
5. Тютюнник А.В. Банковское

дело. Операции, технологии, управление. – М.: Альпина Паблишер, 2009.

References

1. Bondarenko T.G., Isaeva, E.A. Bank profitability management: customer-oriented approach// Vestnyk Tverskogo gosudarstvennogo universiteta, 2014, №4, t.2.
2. Isaeva E.A. Strategic management in financial and credit institutions. – M: KNORUS, 2010.
3. Kosterina T.M. Banking. – M.: URAIT, 2014
4. Credit management: problems of theory and practice/ edited by T.M. Kosterina T.M. - M.: MESI, 2013.
5. Tyutyunnik A.V. Banking. Operations, technology, management - M: Alpina Publisher, 2009.