



ISSN 2072-8441

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup.html>

Губай, Н.Н. Система контроллинга административных расходов банка / Н.Н. Губай // Экономика и управление. – 2014. – № 1 (37). – С. 22–26.

СИСТЕМА КОНТРОЛЛИНГА АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ БАНКА

Н.Н. Губай^а

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

система контроллинга административных расходов банка, матрица контроля административных расходов банка, контроль расходов банка, банковский контроллинг, управление административными расходами банка

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрено понятие системы контроллинга административных расходов банка, перечислены ее основные элементы, охарактеризованы концептуальные признаки и условия действенности. Вычленены звенья контроллинга административных расходов банка. Рассмотрены различия между звеньями аудиторского, управленческого и договорного контроля административных расходов банка. Обосновано использование банком матриц контроля административных расходов, позволяющих менеджменту своевременно определять «узкие места» в процессе управления ими.

СТАТЬЯ ПОСТУПИЛА В РЕДАКЦИЮ

25 ноября 2013 г.

ВЕБ

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.37/article.4.html>

CONTROLLING SYSTEM OF BANK ADMINISTRATIVE COSTS

N.N. Hubai^a

KEYWORDS

system of bank's administrative costs controlling, matrix of administrative costs in the bank, costs control in banks, controlling in banks, administrative costs management in banks

ABSTRACT

The article describes the concept of bank's administrative costs controlling. Its basic elements, key characteristics and efficiency conditions are revealed in the article. The author defines the levels of bank's administrative costs controlling. The differences in audit, management and contract controls of bank's administrative costs are considered. The article suggests the use of administrative cost controlling matrices enabling the management to timely detect the «bottlenecks» in the process of administrative costs management.

RECEIVED

November 25, 2013

WEB

<http://elibrary.miu.by/journals!/item.eiup/issue.37/article.4.html>

Введение

Исследованию сущности и классификации затрат банка, управлению последними уделяется немало внимания в научных публикациях зарубежных ученых Т. Новашинной, Т. Карасевой [1], В. Архипченко [2], С. Фрайса, А. Таси [3] и украинских ученых А. Свиридова, А. Герасимовича. Вышеупомянутые авторы рассматривают расходы банка не как взаимосвязанную систему управления ими, а как набор точечных индикаторов и показателей, характеризующих их состояние. К тому же, вопросу административных расходов в исследованиях всех авторов не уделяется достаточного внимания, хотя они составляют 25–30 % всех расходов банков [4]. Так, В. Архипченко в своей моногра-

фии подробно исследует калькулирование затрат и расчет себестоимости банковских продуктов и услуг. В то же время В. Архипченко недостаточно внимания уделяет практическим аспектам функционирования самой системы управления затратами банка, контролю ее действенности. С. Фрайс и А. Таси глубоко исследуют проблему эффективности управления расходами банков в отдельных группах стран, осуществляя конкретные расчеты и на их основании делая обобщенные выводы о развитии «культуры управления расходами» первых. Такие результаты не могут реально внедряться в банковскую практику и выстраиваются на многочисленных предположениях со стороны авторов, а в некоторых случаях противоречат друг другу. Проблемой является и то, что недостаточно внимания акцентируется на системе управления административными расходами банка, как таковой, поиску способов улучшения эффективности ее работы. Вышеуказанные факторы обусловили постановку цели и задач данной статьи.

^а Губай Николай Николаевич, магистр экономических наук, аспирант Киевского национального торгово-экономического университета
Hubai Nikolaj, Nykolaevych, Master of Economics, PhD student of Kyiv National University of Trade and Economics
MykolaGubay@gmail.com

Целью статьи является попытка прояснить сущность системы контроллинга административных расходов банка, описание ее основных элементов, практических аспектов управления ею, а также предложенный по ее совершенствованию.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- определение понятия системы контроллинга административных расходов банка;
- описание, исследование и раскрытие сущности элементов системы контроллинга административных расходов банка;
- поиск путей оптимизации административных расходов банка путем принятия управленческих решений на основании данных системы контроллинга административных расходов.

В современной экономической науке широко исследуется понятие банковского контроллинга. А. Кириченко рассматривает его как «систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности банка, основанную на принятии эффективных управленческих решений в сфере управления расходами банка, элементами которой являются информационное обеспечение, планирование, анализ и контроль за выполнением планов» [5, с. 236]. Н. Шульга дает банковскому контроллингу несколько иное определение: «это сервисно-экономическая поддержка банковского менеджмента, под которой следует понимать информационное, консультационное, методическое, коммуникационное, координационное обеспечение принятия управленческих решений в экономической сфере с учетом новых достижений науки и передовой практики» [6, с. 420]. На основании этих наработок попробуем привести собственное авторское определение понятия «системы контроллинга административных расходов банка». Система контроллинга административных расходов банка – это совокупность гибких взаимосвязанных тактических и стратегических действий и решений руководства банка в сфере управления административными расходами, основные этапы которого заключаются в проведении планирования, анализа, мониторинга и контроля.

Систему контроллинга по этапам возникновения административных расходов банка можно представить следующим образом (рисунок).

Процесс контроллинга административных расходов, как и любой другой процесс, имеет свои составляющие: планирование, контроль, анализ и мониторинг административных расходов банка. Более подробно проанализируем каждую из составляющих ниже.

Система контроля административных расходов в банке

Один из этапов процесса управления административными расходами банка – их контроль, который в условиях банка является несколько более сложным, чем на предприятии. Во-первых, группа аналитических счетов административных расходов первого значительно шире, а, следовательно, и перечень их больше. Во-вторых, количество уровней контроля административных расходов в банке значительно выше.

В современных банках структурной единицей, на которую в наибольшей степени возлагаются функции управления и контроля административными расходами банка является отдел/управление учета затрат. Он/она может функционировать как по американской модели, так и по немецкой [6, с. 228], хотя полноценно понятие управления касается именно немецкой модели. Отдел учета затрат является первым управленческим звеном контроля. На данном уровне анализируется общий уровень административных издержек банка, значительные отклонения в разрезе определенных статей, блоков (например, блок ИТ). Именно на этом уровне происходит первичный контроль обоснованности бюджета в разрезе статей административных расходов банков.

Планирование и контроль административных расходов банка возлагается на службу контроллинга. Однако первичный контроль за административными расходами возложен на функциональное подразделение банка (департамент), который является непосредственным «генератором» расходов. Контроль данных расходов осуществляется с целью сопоставления запланированных в бюджете данных с фактическими расходами департамента, в результате чего оценивается операционная эффективность последнего. Это – второе звено управленческого контроля, целью

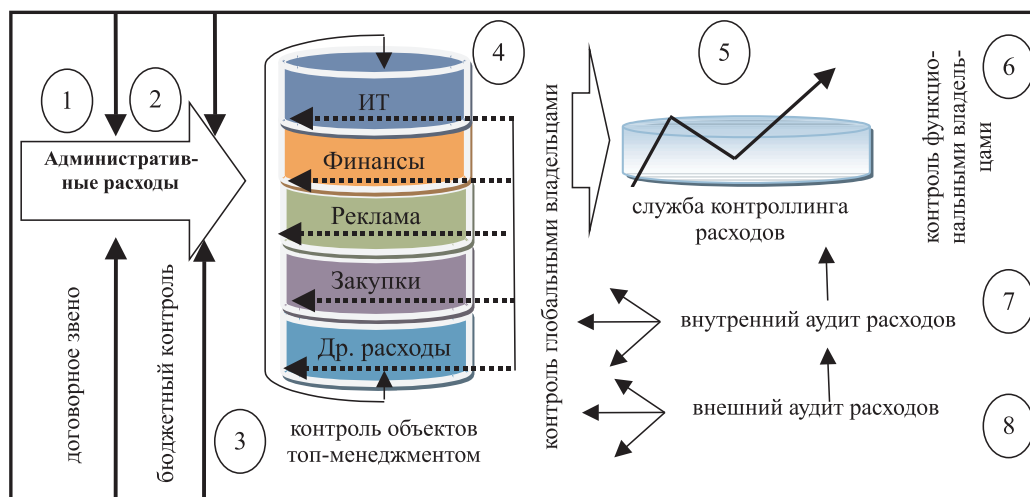


Рисунок – Система контроллинга административных расходов в банке

которого является анализ выполнения бюджета банка в разрезе структурных подразделений. К тому же контроль административных расходов осуществляется подразделением стратегических проектов. Данное подразделение анализирует расходы, которые могут возникать в различных департаментах и статьях по отдельным проектам с целью дальнейшего определения их результативности. Третье звено управленческого контроля — это контроль за функционально однородной группой статей административных расходов со стороны отдельных подразделений (например, ИТ, управления персоналом, департамента маркетинга). Департамент управления персоналом, например, может осуществлять контроль по таким статьям, как «основная и дополнительная заработная плата», «обучение персонала», «охрана труда». Это позволяет обеспечить дополнительный, более подробный уровень контроля по отдельным статьям административных издержек банка.

Кроме звеньев управленческого контроля выделим также звенья надзорного (аудиторского) контроля административных расходов в банке. Первым звеном такого контроля может быть управление контроля операций, в функциональные обязанности которого входит контроль других подразделений банка на наличие ошибок при проведении операций. В частности, речь идет о проверке управленческих отчетов подразделения контроллинга административных расходов. Такой вид контроля является менее детальным, чем управленческий, и имеет точечный характер, а звено контроля не является обязательным. Обязательным звеном надзорного контроля является внутренний и внешний аудит управленческой отчетности по административным расходам в банке. На этом уровне осуществляется проверка адекватности учета понесенных расходов в бухгалтерском учете и начисленных расходов в управленческом. Заключительным звеном надзорного контроля административных расходов банка является контроль общей суммы и динамики административных расходов банка, проводимый бюджетным комитетом, Правлением и Наблюдательным советом банка. На данном уровне при необходимости может приниматься решение о привлечении внешних консалтинговых компаний к анализу и контролю административных расходов банка.

Уместно выделить также звено договорного контроля, в функции которого входит мониторинг цен на заключенные банком хозяйственные договоры с третьими лицами, проведение тендеров на закупку и отбор лучших предложений среди существующих на рынке. Субъектами контроля данного звена могут выступать инвестиционный комитет, комитет по закупкам и Наблюдательный совет банка. Довольно часто анализ расходов на этом уровне проводить нецелесообразно вследствие высокой зависимости затрат от конъюнктуры на рынке и невозможности предсказания будущих цен.

Хотя в управлении административными расходами банка существует много уровней контроля, достаточно вероятно ситуация, когда управление ими находится на пересечении уровней, то есть не существует единой ответственности за рациональность расходов. Причиной этого являются:

— невозможность достаточно тщательного контроля отделом контроллинга всех видов административных расходов;

— невозможность оценки и утверждения отделом контроллинга уже заключенных хозяйственных договоров (слишком высокие расходы на аренду комфортабельных квартир для иностранных служащих не могут быть предметом контроля расходов на уровне контроллинга и зачастую не являются предметом дискуссии, ведь решение о такой аренде принимается высшим руководством банка).

Во избежание такой ситуации считаем целесообразным использование банками матрицы контроля (ответственности) за административными расходами банка. Ее цель заключается в следующем: максимально разграничить существующие процессы в банке на предмет их оптимизации в разрезе административных расходов и выявлять «узкие места» в контроле за последними. Например, в банке может быть заключен договор на почтовые перевозки документации с третьим лицом, стоимость которых определяется, исходя из количества, веса и расстояния перевозок. Юридический отдел, заключивший договор, считает его корректным со своей стороны, ведь все условия последнего изложены в имеющихся пунктах; бухгалтерия, оплачивающая счета, не занимается анализом количества платежей и объемами сумм в разрезе отделений/других структурных подразделений; отдел контроллинга анализирует только соответствие расходов бюджету, их общую динамику, без детального анализа договоров. Структурные подразделения, генерирующие данные расходы, не ознакомлены с условиями договора, а именно, тарифами и показателями других отделений для сравнения, поэтому принимают данный уровень почтовых расходов как таковой, установленный согласно договору. Департамент, структурные подразделения которого понесли расходы на почтовые перевозки, может не проводить детального анализа затрат, надеясь на корректность договора, стабильную динамику на протяжении последних отчетных периодов и финансовые расчеты финансового отдела. При таких обстоятельствах может возникнуть ситуация, когда почтовые перевозки осуществляются из пункта в пункт, но учитываются третьей стороной как несколько отдельных отправок, в результате чего почтовые расходы банка будут завышены в несколько раз. То есть, никакое из вышеприведенных подразделений не ответственно в полной мере за возникшие почтовые расходы, которые несет банк, и контроль за ними фактически отсутствует. Именно во избежание таких ситуаций, которые могут привести к многотысячным убыткам для банка, мы предлагаем создавать и использовать банкам матрицу контроля административных расходов (см таблицу).

Как видно из таблицы, ни у одного из подразделений не стоит прямой задачи контроля расходов, возникших в вышеупомянутом примере. Эта ситуация могла быть отслежена только путем эвристического анализа затрат на пересечении взаимодействия трех функциональных подразделений (выделено серым цветом). Составление таких матриц с максимальным возможным количеством процессов и их доведение до подразделений поможет в отслеживании «узких мест» и контроле административных расходов банка.

Таблица — Матрица контроля административных расходов банка (на примере почтовых расходов)

Подразделение / Процесс	Юри- диче- ский	Заку- поч- ный	Кон- трол- линг	Отде- ление	Регла- мен- тации	Де- парта- мент	Прав- ление	Рейн- жинг
1. Чрезмерные штрафы по договору	X							
2. Возможны изменения тарифов по договору	X							
3. Тарифы выше рыночных		X						
4. Неадекватное повышение цен		X						
5. Скачкообразная динамика, рост расходов			X	X				
6. Количество визитов, качество отправлений					X			
7. Общая динамика почтовых расходов банка			X			X	X	
8. Возможность аутсорсинга							X	X

Система планирования административных расходов в банке

Планирование административных расходов банков — это процесс периодической оценки и тщательного анализа нынешних и будущих объемов административных расходов с целью прогнозирования и контроля их уровня в соответствии со стратегией развития банка. Планирование административных расходов банка осуществляется, прежде всего, в следующих случаях:

- расчеты эффективности внедрения проектов;
- составление годового бюджета.

При расчете целесообразности внедрения любого проекта в банке рассчитываются соотношения доходной части (или выгод) к операционным расходам и капитальным инвестициям. Для этого инициаторы проекта вместе со службой контроллинга проводят ретроспективный анализ подобных административных расходов банка в прошлом с корректировкой на текущие показатели (такие, как инфляция, динамика уровня заработных плат и т.д.).

Составление годового бюджета банка — самая масштабная процедура планирования административных расходов в банке, которая состоит из нескольких этапов. На первом этапе происходит прогнозирование макропоказателей (уровень инфляции, курс иностранной валюты и т.д.), темпов роста сети отделений, количества рабочих. Эти данные аккумулируются и доводятся к сведению глобальных владельцев бюджетов. Имеется в виду распределение всех статей административных расходов банка между несколькими подразделениями, которые будут ответственными по этим статьям в целом по банку (например, департамент недвижимости прогнозирует и отвечает за статьи расходов на аренду помещений, техническое обслуживание зданий и т.д.). Подразделения анализируют имеющиеся цели и проекты в сочетании с направленными макропоказателями, вычисляя таким образом необходимый объем административных расходов на эти цели. Следующий шаг — аккумулярование направленных подразделениями необходимых объемов административных расходов на будущие периоды службой контроллинга затрат и составление ею первого варианта бюджета административных расходов. Третий и последний этап — доведение топ-менеджменту общего бюджета административных расходов и прогнозного отчета о прибылях и убытках, корректировка планов и принятие бюджет-

та административных расходов банка. На этом этапе топ-менеджмент анализирует и сравнивает общую прогнозную прибыль банка и сопоставляет объемы административных расходов банка по направлениям (например, на рекламу) со стратегией банка.

Система мониторинга административных расходов в банке

Система мониторинга административных расходов банка должна состоять из комплекса действий по своевременному отслеживанию изменений в динамике административных расходов банка по разным направлениям (департамент, продукт, проект и т.д.), недопущению перерасхода или несанкционированных руководством расходов. По нашему мнению, наиболее действенным инструментом мониторинга является доведение всех административных расходов банка их потребителям (тем подразделениям, которые генерируют эти расходы) и последующая оценка результатов их деятельности по этим данным. Таким образом, банк будет контролировать все свои прямые расходы. Однако, данный способ мониторинга имеет свои «подводные камни», ведь существует категория общих административных расходов, которая распределяется пропорционально между подразделениями банка. Эти расходы являются неконтролируемыми со стороны потребителей расходов, могут быть незначительными для них, однако их рост должен всегда быть под контролем. Для этого в банке должен быть еще один уровень мониторинга — мониторинг в разрезе статей затрат так называемыми «глобальными владельцами» этих статей. Таким образом, административные расходы контролируются как по направлениям, так и по статьям. Однако, есть еще третий уровень мониторинга административных расходов банка — мониторинг общего объема административных расходов банка и сравнение его с объемами доходов банка и его прибыли.

Итак, согласно вышесказанному, следует вывод: в банке есть необходимость в существовании комплексной системы мониторинга административных расходов, которая должна состоять минимум из трех уровней:

- мониторинг подразделений и проектов;
- мониторинг по статьям;
- мониторинг общего объема административных расходов.

Заключение

Из проанализированных сравнений существующих толкований систем управления затратами впервые предложено определение понятия «система контроллинга административных расходов банка», ключевой аспект которого заключается в присутствии проактивного компонента — взаимосвязи стратегического и тактического управления административными расходами. Установлено, что эффективная система управления административными расходами должна иметь такие характерные признаки, как: прозрачность, аксиоматическая понятность, актуальность, сопоставимость, поддержка и отображение процессов осуществления расходов и т.д. Важнейшую роль в ее надлежащем функционировании играют менеджмент-отчеты в разных ракурсах деятельности банка, которые являются вспомогательным инструментом контроллинга. Для возможности принятия управленческих решений на их основании, отчеты должны обладать такими качествами, как полнота, комплексность, достаточная детализация при формировании. Также была схематически представлена система контроля административных расходов банка, которая позволила определить как минимум 8 последовательных этапов их контроля.

При рассмотрении процесса управления административными расходами банка через призму каждого из его компонентов, система контроля определена как состоящая из звеньев управленческого и надзорного (аудиторского) контроля. Отличие управленческих звеньев контроля от надзорных состоит в том, что первым присущ более детальный, всесторонний (не точечный) характер, а также большая периодичность в осуществлении.

Несмотря на существующие звенья контроля, может возникнуть ситуация, когда управление административными расходами банка лежит на пересечении звеньев контроля, и тогда становятся возможными убытки банка в результате таких «узких мест» в управлении. Поэтому, чтобы их избежать, впервые разработано и предложено для внедрения как методологический инструмент контроля административных расходов банка применять «матрицу административных расходов». К ее плюсам и выгодам следует отнести: действенность, возможность оптимизации расходов, одноразовый расход ресурсов на построение, несущественные траты на периодическое использование.

Литература / References

1. Новашина, Т.С. Управление затратами банка: Методическое пособие / Т.С. Новашина, Т.В. Карасева. — Издательский дом БДЦ-Пресс, 2005. — 160 с.
Novashina T.S. Upravleniye zatratami banka. Metodicheskoye posobiye. Izdatelskiy dom "BDTs-Press", 2005. — 160 p.
2. Архипченко, В.В. Стратегическое планирование и управление затратами коммерческого банка: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / В.В. Архипченко. — Санкт-Петербург, 2009. — 25 с.
Arkhipchenko, V.V. Strategicheskoye planirovaniye i upravleniye zatratami kommercheskogo banka: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: spetsialnost 08.00.10 — Finansy, denezhnoye obrashcheniye i kredit / Sankt-Peterburg. — 2009. — 25 p.
3. Fries, S. (2005). Cost Efficiency of Banks in Transition: Evidence from 289 Banks in 15 Post-communist Countries / S. Fries, A. Taci. — Journal of Banking and Finance. — 29 (1). — P. 55–81.
4. Сайт Национального банка Украины [Электронный ресурс] / Статистическая информация о доходах и расходах банков Украины. — Режим доступа: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=674660&cat_id=58285. — Дата доступа: 15.10.2013.
Sayt Natsionalnogo banka Ukrainy [Electronic resource] / Statisticheskaya informatsiya o dokhodakh i rashkodakh bankov Ukrainy. — Mode of access: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=674660&cat_id=58285. — Date of Access: 15.10.2013.
5. Кириченко, О.А. Банківський менеджмент: навч. посібник для студ. екон. спец. / О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С.Л. Роголь [и др.]. — К.: Знання-Прес, 2002. — 438 с.
Kirichenko O.A. Bankovskiy menedzhment: Navch. posibnik dlya stud. ekon. spets. — K.: Znannya-Pres, 2002. — 438 p.
6. Шульга, Н.П. Банківський контролінг теорія, методологія, практика: монографія / Н.П. Шульга. — К.: КНТЕУ, 2004. — 325 с.
Shulga, N.P. Bankivskiy kontroling: teoriya, metodologiya, praktika. Monografiya. — K.: KNTEU, 2004. — 325 p.
7. Аналитический обзор консалтингового агентства «Accenture». — Режим доступа: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-HPB-CostReduction-Brochure-FINAL.pdf>. — Дата доступа: 24.05.2013.
Analiticheskij obzor konsaltingovogo agentstva "Accenture". — Mode of access: <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-HPB-CostReduction-Brochure-FINAL.pdf>. — Date of access: 24.05.2013.
8. Hess, Kurt. Cost income ratio benchmarking in banking: a case study / Kurt Hess, Graham Francis // Benchmarking: An International Journal. — Vol. 11. — Iss: 3. — P. 303–319.
9. Burger, Andreas. Productivity in banks: myths & truths of the Cost Income Ratio / Andreas Burger, Juergen Moormann // Banks and Bank Systems. — Volume 3. — Issue 4. — P. 85–94.
10. Аналитический обзор консалтингового агентства «FIS Consulting Services». — Режим доступа: <http://www.fisglobal.com/ucmprdpub/groups/public/documents/document/coo7124.pdf>. — Дата доступа: 24.05.2013.
Analiticheskij obzor konsaltingovogo agentstva "FIS Consulting Services". — Mode of access: <http://www.fisglobal.com/ucmprdpub/groups/public/documents/document/coo7124.pdf>. — Date of access: 24.05.2013.
11. Апчерч, А. Управленческий учет: принципы и практика / А. Апчерч; пер. с англ.; под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. — М.: Финансы и статистика, 2002.
Apcherch, A. Upravlencheskiy uchet: printsipy i praktika; Per. s angl.; Pod red. Y.V. Sokolova, I.A. Smirnovoy. — M.: Finansy i statistika, 2002.