

Ягодкина И. А., докт. экон. наук, профессор МФПУ «Синергия», г. Москва, izolda32@mail.ru

СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ БАНКА КАК ФАКТОР ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В статье раскрываются базовые принципы и основные элементы системы управления рентабельностью банка в конкурентной среде, а также подчеркивается необходимость применения системного подхода к управлению рентабельностью на всех уровнях банковской системы.

Ключевые слова: рентабельность банка, система управления, косвенные затраты банка.

Введение

Современное состояние банковской системы, ее неустойчивость, снижение доходности финансовых инструментов, рост рискованности операций вынуждает банки внедрять методы и инструменты современного менеджмента, позволяющие быть рентабельными. Применение этих методов и инструментов обуславливает необходимость дальнейшего развития теории и методологии управления рентабельностью на основе системного анализа. Поэтому для банков актуальна задача формирования системы управления рентабельностью, основанной на современных научных достижениях и лучшей международной практике банковского дела. Принятие банком управленческих решений в условиях неопределенности без учета стратегии развития экономики и потребностей клиентов в услугах нерационально.

Системность

К сожалению, лишь ограниченное число российских банков разрабатывают систему

управления рентабельностью с учетом стратегических целей, большинство ориентируются на реализацию краткосрочных задач.

Традиционно используемые российскими банками подходы к управлению рентабельностью являются не в полной мере полноценными, поскольку основное внимание уделяется анализу и прогнозированию доходности конкретных банковских услуг, детализирующих рентабельность бизнес-портфеля. Для того чтобы современная российская банковская система соответствовала задачам экономического развития страны, необходимо не только повышать численность кредитных организаций, но и совершенствовать их, в частности, путем повышения качества управления рентабельностью на основе системного подхода.

Большинство исследований по данной теме посвящены рентабельности банка в целом и не рассматривают рентабельность как систему. Анализируются рентабельность активов, пассивов, собственно капитала и др. Управление рентабельностью банка представлено как инструмент

реализации воздействия каждого из указанных видов.

Вместе с тем, исследования зарубежных и российских экономистов позволяют обосновать основополагающие принципы системного управления рентабельностью банка на двух уровнях: на уровне банка в целом (общая рентабельность) и по месту возникновения затрат (рентабельность услуг, продуктов, операций, отдельных бизнес-процессов). Так, двухуровневая система позволяет, путем использования приемов финансового менеджмента, управлять затратами с использованием анализа точки безубыточности, применение которой позволяет снять неопределенность формирования политики банка, оптимизировать клиентскую базу, ассортимент банковских «товаров», позволяет более совершенным образом обеспечить достижение целевых параметров бизнес-портфеля при рациональном использовании ресурсов — как собственных, так и привлеченных.

Рентабельность

Рентабельность банка можно рассматривать как экономическую систему, поскольку она обладает количественной и качественной определенностью, состоит из взаимосвязанных элементов: общей рентабельности банка и рентабельности отдельных банковских «товаров». Количественная определенность является относительным показателем, объективно сводящим разнообразие реализованных банковских товаров к их единству — уровню приносимого дохода. Качественная определенность — систематизирующий фактор управления деятельностью банка. Она показывает эффективность всех операций банка, обладает способностью выявлять проблемные и перспективные направления его деятельности, вскрывать внутренние противоречия, оптимизировать доходы и риски, своевременно преодолевать внешние негативные воздействия.

Система управления рентабельностью банка

Система управления рентабельностью банка является иерархической, разделенной на уровни и элементы. Управление рентабельностью любого уровня включает прогнозирование, анализ, планирование, организацию, стимулирование оперативного регулирования, учет и контроль. Принципами, на которых может базироваться управление рентабельностью банка, могут быть следующие:

- приоритет конечной цели, соответствие ей инструментов и методов управления рентабельностью каждым объектом, анализ объекта как целого и как совокупности элементов;
- рассмотрение банка и каждого из подразделений совместно с внешней средой;
- учет неопределенностей и случайностей в системе, изменяемости объекта, его способности к развитию.

Факторы управления рентабельностью

Факторы, влияющие на управление рентабельностью банка, достаточно традиционны: макро и микроэкономические, правовые, социальные, региональные, отраслевые и др. Процесс принятия решений по управлению рентабельностью банка представляет своего рода симбиоз анализа и прогноза внутренних и внешних факторов. При этом необходимо учитывать, что в условиях финансовой и экономической нестабильности решающее значение приобретает фактор неопределенности и его источники: институциональный, информационный (отсутствие единого информационного пространства «банк — клиент — финансовый рынок — государство»), бухгалтерский (неадекватное отражение реального финансового состояния банка в бухгалтерской и целой финансовой отчетности).

Для снижения негативных последствий неопределенности необходима методика построения управленческой информации в динамике, основанная на разграничении видов деятельности и затрат банка.

Система управления рентабельностью банка, основывающаяся на этих принципах, позволяет: оценить результативность банка в целом (определить его общую рентабельность) и по месту возникновения затрат (рентабельность услуг, продуктов, брендов, структурных подразделений, обслуживаемых клиентов). Это может быть использовано при формировании соответствующих нормативных документов для разработки методики сравнительного анализа рентабельности услуг, продуктов и пр., выработке принципов распределения, как правило, ограниченных ресурсов, а также способствует специализации финансового состояния банка и позволяет заранее поставить диагноз его неблагоприятного положения.

Управление по затратам

Рассматривая управление рентабельностью банка на уровне услуг, продуктов и т. д., возможно не просто учитывать затраты на их создание, но и разграничивать последние на прямые и косвенные. Такое разделение позволяет учитывать в структуре цены рыночные факторы, влияющие на оба вида затрат. Предполагаемые методики управления рентабельностью банка преимущественно направлены на чистые доходы/расходы по видам деятельности и не обладают комплексностью, поскольку учитывают затраты, обусловленные экономическими особенностями современных денег. При принятии решений по изменению тактики управления рентабельностью требуется детальный анализ всех производственных затрат банка как одного из факторов, влияющих на рентабельность и, соответственно, его конкурентоспособность. Период интенсивного развития, когда рентабельность обеспе-

чивается за счет высокой маржи (при ее анализе использовалась методология оп-ределения разрывов — gap), закончился для российских банков. Опора на интенсивное развитие российских банков малопродуктивна без комплексного анализа и оценки всех составляющих банковского бизнеса.

Одной из сохраняющихся причин банкротства кредитных организаций остается неквалифицированное управление косвенными затратами (такими, например, как шикарный офис, высокая зарплата топ менеджмента и пр.), что снижает эффективность работы банка, способствует размыванию капитала и, следовательно, отрицательно влияет на финансовую деятельность, снижая конкурентные позиции. «Погоня за имиджем» сводит на нет конкурентные позиции банка и силу неоправданно высоких косвенных расходов. Следовательно, попытки менеджеров банка добиться устойчивой рентабельности за счет перенесенных затрат без перестройки объема и структуры постоянных затрат не всегда приносят желаемые результаты.

Заключение

Применение системного подхода к управлению рентабельностью банка с позиции актуальных и доказавших свою самостоятельность подходов общего менеджмента на двух уровнях: банка в целом (общая рентабельность) и по месту возникновения затрат (рентабельность услуг, продуктов, бизнес-процессов и т. п.) позволит уйти от достаточного абстрактных определений рентабельности банка.

Системный подход к управлению рентабельностью банка позволяет оценить общую рентабельность банка и рентабельность услуг, брендов, подразделений, клиентов. Такой подход может быть использован при формировании внутренних нормативных документов банка для разработки методики сравнительного анализа рентабельности

банковских «товаров» и оптимального распределения ограниченной ресурсной базы, позволяет заранее диагностировать неблагоприятные тенденции в его функционировании.

Системный подход к рентабельности банка может быть применим к управлению рентабельностью банка и ценообразованию в кредитной организации, в частности, в условиях экономической рецессии.

Он может быть использован как Центральным банком России при назначении временной администрации с целью санации банка, так и конкретными банками для оценки их бизнес-портфелей, аудиторскими компаниями при подтверждении соответствия финансовой отчетности кредитной организации требованиям Международной системы финансовой отчетности.

Список литературы

1. Бочаров Е. П., Данилова Е. В., Иванча А. Г. Оценка ликвидности коммерческих банков методами эконометрики и имитационного моделирования // Прикладная информатика. 2009. №3 (21).
2. Кузнецов В. И., Михайлова М. В. Стратегия развития регионального банка в условиях конкуренции // Современная конкуренция. 2008. №6 (12).
3. Михалев А. А., Лужецкий М. Автоматизация аналитической работы кредитной организации // Прикладная информатика. 2006. № 2(2).
4. Мурычев А. В. Проблемы инновационного управления банковской деятельностью в России // Современная конкуренция. 2007. №5 (5).
5. Терентьев Н. Е. Эффективность управления кредитными рисками как основа долгосрочной конкурентоспособности коммерческого банка // Современная конкуренция. 2008, №6 (12).
6. Толстолесова Л. А. Проблемы обеспечения конкурентоспособности региональной банковской системы в инвестиционной сфере // Современная конкуренция. 2008. №6 (12).
7. Погосян В. Б. Развитие системы стратегического управления банка на основе комплексных социально-экономических показателей // Современная конкуренция. 2011, №5 (29).
8. Шутов И. В. Механизмы конкурентных стратегий развития кредитной организации // Современная конкуренция. 2012. №2 (32).
9. Ягодкина И. А. Оптимизация структуры привлеченных пассивов коммерческого банка // Финансовый сектор экономики. Ученые записки МФПА. Вып. 1. М.: МФПА, Маркет ДС. 2006.

I. Yagodkina, PhD (Economics), Professor of MFPU «Synergy», Moscow, izolda32@mail.ru

SYSTEMATIC MANAGEMENT OF THE BANK'S PROFITABILITY AS A FACTOR OF ITS COMPETITIVENESS

Author reveals the basic principles and key elements of the Bank's profitability management in a competitive environment. The author emphasizes the necessity of applications for a systematic approach to profitability management at all levels of the banking system.

Key words: bank profitability, systematic management, indirect costs.