

циями клиентов, обслуживаемых разными банками (эффект домино или цепной реакции);

- массового подрыва доверия частных вкладчиков, когда несостоятельность одного банка может пошатнуть в целом доверие к национальной банковской системе;

- денежной нестабильности, провоцирующей вкладчиков на изъятие депозитов из банков, активы и пассивы которых подвержены обесцениванию. Данный довод характерен для событий 1997–1998 гг. в странах Юго-Восточной Азии и России, где банковские убытки во многом образовались в связи с открытыми позициями по иностранным валютам в банках и отсутствием корректировок на премию за валютный риск;

- структуры владения, когда прямые и косвенные контролирующие интересы банка и других акционеров могут привести к риску “заражения” неплатежеспособностью других взаимосвязанных участников родственного круга компаний и физических лиц. Данная причина вызывает необходимость консолидации отчетов банков и организации кредитования по принципу “вытянутой руки”.

Кризисные явления в банковской деятельности не относятся к редким явлениям национальных экономик. За период с начала 70-х гг. XX в. примерно в 120–140 странах или 3/4 стран-членов МВФ возникали локальные или системные банковские кризисы. Поэтому оптимизация функций персонального банковского надзора — средства недопущения локальных кризисов, рассматривается как основа обеспечения финансовой стабильности. В настоящее время финансовая стабильность все чаще трактуется как цель денежно-кредитного регулирования, о достижении которой государство должно регулярно отчитываться перед обществом. Такие отчеты могут включать результаты мониторинга работы финансовой системы и прогноз развития ситуации на ближайшую перспективу.

### Литература

1. Каммел, А. Единая система финансового регулирования и надзора в Европе / А. Каммел // Вестн. Ассоц. белорус. банков. — 2007. — № 7.
2. Банковский надзор. Европейский опыт и российская практика / под ред. М. Олсена // Представительство Еврокомиссии в России. — М.: Банк России, 2005.
3. Лакшина, О.А. Актуальные вопросы анализа финансовой стабильности / О.А. Лакшина, Е.Н. Чермарева // Банков. дело. — 2006. — № 8.
4. European Central Bank // Financial Stability Review. — 2004, December.

**О.В. ДРАЖИНА**

## МЕТОДИКА МАРЖИНАЛЬНОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Эффективность деятельности современного коммерческого банка достигается за счет максимально большой вариации продаваемых банковских услуг (продуктов) при жестком контроле за затратами.

Для обеспечения действенного контроля за целевым использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов необходимо установить четкое

---

*Ольга Владимировна ДРАЖИНА, ассистент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита в отраслях народного хозяйства Белорусского государственного экономического университета.*

соответствие между банковскими продуктами (услугами) и теми издержками, которые банк несет на их осуществление.

Для достижения этой цели следует принять в расчет целый ряд существенных факторов:

1) четкую идентификацию источника дохода банка в зависимости от конкретных банковских продуктов (услуг);

2) фиксацию того структурного подразделения банковской управленческой иерархии, которая обеспечила получение дохода от реализации того или иного банковского продукта (услуги);

3) распределение накладных расходов между структурными подразделениями, которые непосредственно заняты созданием конкретного банковского продукта и теми, которые связаны с администрированием и управлением банком;

4) обеспечение учета прямых затрат в разрезе конкретных банковских продуктов (услуг), а накладных — в разрезе уровней, зафиксированных принятой организационно-правовой структурой управления банком.

На практике наибольшее распространение получила оценка себестоимости банковских продуктов (услуг) по так называемому методу “полных затрат”. Рассмотрим его особенности на примере (табл. 1).

**Таблица 1. Калькулирование себестоимости продукции по полным издержкам, т. е. с распределением постоянных затрат, тыс. р.**

№ п/п	Центр прибыли	Департамент банковских услуг			Центр банковских услуг		Итого
	Группы банковских продуктов	Кредит юридическим лицам			Кредит физическим лицам		
	Конкретные банковские продукты	Кредит	Факторинг	Лизинг	кредит на потребительские нужды	кредит на недвижимость	
1.	Доход от оказания банковских услуг	950 000	95 000	19 600	16 000	120 000	1 200 600
2.	Зарплата	30 200	9 400	14 200	12 100	25 500	91 400
3.	Накладные (постоянные) расходы	45 738	13 860	22 176	18 018	38 808	138 600
4.	Полная себестоимость (стр. 2 + стр. 3)	75 938	23 260	36 376	30 118	64 308	230 000
5.	Финансовый результат (стр. 1 — стр. 4)	874 062	71 740	-16 776	-14 118	55 692	970 600
6.	Ранжирование банковских продуктов по доходности	1	2	5	4	3	

Табл. 1. заполняется по следующему алгоритму:

1. Фиксируются показатели, используемые для измерения величины дохода.
2. Фиксируются показатели прямых затрат.
3. Общая сумма накладных расходов распределяется между продуктами пропорционально прямой заработной плате. Как видно, общие постоянные расходы банка равны:

$$87\,750 + 23\,400 + 11\,850 + 15\,600 = 138\,600.$$

4. Рассчитывается полная себестоимость продукции.
  5. Устанавливается прибыль по изделиям.
  6. Определяется ранжирование продукции по доходности.
- Накладные расходы распределяются по удельному весу прямой заработной платы:
- а) определяется удельный вес прямой заработной платы каждого изделия в общей сумме прямых затрат банка по заработной плате. Известно, что общая зарплата по банку равна 91 400 тыс. р. Тогда удельный вес равен для продукта: кредит —  $30\,200 : 91\,400 = 0,33$ ;

факторинг —  $9\,400 : 91\,400 = 0,10$ ;

лизинг —  $14\,200 : 91\,400 = 0,16$ ;

кредиты на потребительские нужды =  $12\,100 : 91\,400 = 0,13$ ;

кредиты на недвижимость =  $25\,500 : 91\,400 = 0,28$ .

б) рассчитываются накладные расходы, приходящиеся на каждый банковский продукт для продукта:

кредит —  $138\,600 \times 0,33 = 45\,738$  тыс. р.;

факторинг —  $138\,600 \times 0,12 = 13\,860$  тыс. р.;

лизинг —  $138\,600 \times 0,17 = 22\,176$  тыс. р.;

кредиты на потребительские нужды  $138\,600 \times 0,15 = 8\,018$  тыс. р.;

кредиты на недвижимость =  $138\,600 \times 0,31 = 38\,808$  тыс. р.

В данном примере при использовании метода калькулирования себестоимости банковских продуктов по “полным издержкам” ранжирование банковских продуктов по показателю доходности (табл. 1, п. 6) осуществляется в следующей последовательности: 1 — кредит; 2 — факторинг; 3 — кредиты на недвижимость; 4 — кредиты на потребительские нужды; 5 — лизинг.

Методу “полных затрат” присущи методологические недостатки. Во-первых, как правило, калькулирование производится в разрезе не детализированных видов банковских продуктов (услуг), а укрупненных (групповых) видов банковских продуктов (услуг). Во-вторых, учет накладных расходов осуществляется не по принципу места возникновения, а производится только в разрезе статей и элементов затрат. В-третьих, данный метод предполагает распределение накладных расходов по какой-либо выбранной базе с отнесением их на основные укрупненные виды банковских продуктов (услуг).

Для устранения недостатков нами предлагается использовать маржинальный метод анализа оценки эффективности банковских продуктов (услуг). Его алгоритм предполагает последовательность осуществления следующих этапов:

1) разработка организационной структуры управления коммерческим банком;

2) детальная классификация и группировка банковских продуктов (услуг) и закрепление ответственности за их производство за соответствующими функциональными структурами подразделениями (департаментами) коммерческого банка;

3) выделение в качестве объектов калькулирования каждого вида банковского продукта (услуги), который приносит доход банку;

4) формирования учетной информации о прямых затратах, трудовых, финансовых ресурсов, израсходованных на каждый соответствующий банковский продукт (услугу);

5) учет постоянных (накладных) расходов:

- в разрезе статей;
- центров ответственности;
- банковских продуктов (где это возможно);
- в разрезе структурных подразделений банка.

От количества признаков группировки, обуславливающих уровень накладных расходов, зависит количество факторов, которые можно установить для оценки динамики и резервов экономии ресурсов.

Для эффективного управления доходами, затратами и финансовыми ресурсами деятельности банка весьма важно иметь представление о конкретных видах банковских продуктов, которые обусловлены: осуществляемыми банковскими операциями; сложившейся системой управления банком; иерархическими уровнями организационной структуры управления банком.

На наш взгляд в рамках общей суммы расходов коммерческого банка можно выделить 6 групп расходов: 1 — по содержанию персонала; 2 — по содержанию имущества; 3 — на информационное программное обеспечение; 4 — на хозяйственные нужды; 5 — общепанковские; 6 — трансфертные.

Подробная детализация расходов каждой группы приведена в табл. 2.

Таблица 2. Группировка банковских расходов по экономическому назначению

№ группы	Наименование и составляющие группы
1	Расходы по содержанию персонала
1.1	Заработная плата и прочие дополнительные выплаты персоналу
1.2	Платежи, начисленные от заработной платы
1.3	Командировочные расходы управленческого персонала
2	Расходы по содержанию имущества
2.1	Расходы по содержанию зданий
2.2	Расходы по содержанию оборудования
2.3	Расходы по содержанию транспортных средств
2.4	Расходы на нематериальные активы
3	Расходы на информационное программное обеспечение
3.1	Расходы на содержание и обслуживание технических средств
3.2	Расходы на программное обеспечение
4	Расходы на хозяйственные нужды
4.1	Расходы на приобретение канцелярских и прочих материалов
4.2	Почтово-телеграфные и типографские расходы
4.3	Прочие расходы
5	Общественные расходы
6	Трансфертные расходы

Предложенная группировка расходов проста, “прозрачна” и удобна для учета, контроля и анализа банковских затрат. Объединяя в экономически однородные статьи и группы, она упорядочивает совокупность расходов банка. Данная классификация может использоваться в качестве базовой для целей калькулирования и анализа себестоимости банковского продукта.

Перечень расходов, приведенный в данной классификации, охватывает только внутренние расходы банка (не учитываются процентные и трансфертные расходы за используемые ресурсы), расходы на образование обязательных резервов и прочие, относимые на продукт. На наш взгляд, все расходы банка по конкретному продукту должны учитываться при формировании его себестоимости. В зависимости от состава включаемых затрат можно говорить о параллельном формировании себестоимости на нескольких уровнях управления коммерческим банком. Мы предлагаем себестоимость банковских продуктов делить на 3 уровня: 1 – расходы на содержание персонала, имущества, расходы на программное обеспечение, расходы на хозяйственные нужды; 2 – 1 уровень плюс общепубличные расходы; 3 – 1 уровень плюс 2 уровень плюс трансфертные расходы. Взаимосвязь предложенной системы показателей себестоимости банковских продуктов показана в табл. 3.

Таблица 3. Формирование себестоимости банковского продукта в разрезе статей калькуляции

Группа затрат	Себестоимость по уровням		
	I	II	III
Расходы на содержание персонала			
Расходы на содержание имущества			
Расходы на программное обеспечение			
Расходы на хозяйственные нужды			
Общепубличные нужды			
Трансфертные расходы			

Данная классификация себестоимости банковских продуктов необходима для маржинального анализа эффективности банковских продуктов и услуг, проиллюстрированной нами ниже. Основная идея предложенного маржинального подхода заключается в привязке конкретных видов затрат к тем факторам, которые являются причиной этих затрат. В качестве навлекающих факторов мы предлагаем использовать: конкретные банковские операции и виды банковских продуктов и услуг, группы банковских продуктов, конкретные структурные подразделения коммерческого банка, иерархическую структуру управления коммерческого банка. Поясним сказанное характеристикой типовых банковских операций, продуктов и услуг, осуществление которых производится в рамках наиболее часто встречающихся подразделений коммерческого банка (табл. 4).

**Таблица 4. Основные структурные подразделения коммерческого банка и осуществляемые ими виды операций**

Структурные подразделения	Основные виды операций
Департамент банковских услуг (ДБУ)	Кредитование физических и юридических лиц, долгосрочное кредитование, операции факторинга, гарантийные операции, финансовый лизинг
Международный департамент	Аккредитивы, банковская гарантия, международный перевод, привлечение денежных средств у юридических лиц
Казначейство	Конверсионные операции, привлечение и размещение ресурсов
Департамент операционного обслуживания	Открытие и ведение счетов юридических лиц, индивидуальных предпринимателей
Департамент банковских карточек	Выдача наличных денежных средств (ДС) в банкоматах, выдача наличных ДС в кассах, банковских пунктах, оплата товаров ПТС, инфокноски, обслуживание банкоматов банков-партнеров
Департамент по работе с ценностями	Кассовое обслуживание клиентов, перерасчет валютных и других ценностей
Центр банковских услуг (ЦБУ)	Привлечение ресурсов, кредитование физических лиц

Рассмотрим далее то, каким образом в системе управления коммерческим банком может быть реализована предложенная методика маржинального анализа доходов, расходов и финансовых результатов в разрезе конкретных банковских продуктов, их групп и структурных подразделений коммерческого банка (табл. 5)

**Таблица 5. Многоступенчатая калькуляция себестоимости по методу “маржа покрытия” для себестоимости 1 уровня, тыс. р.**

№ п/п	Центр прибыли Группа банковских продуктов Конкретные банковские продукты	ДБУ			ЦБУ		Итого
		Кредит юридическим лицам			Кредит физическим лицам		
		Кредит	Факторинг	Лизинг	кредиты на потребительские нужды	кредиты на недвижимость	
1.	Доход от оказания банковских услуг	950 000	95 000	19 600	16 000	120 000	1 204 274
2.	Прямые затраты (статья расходов 1 табл. 3.2.2)	30 200	9 400	14 200	12 100	25 500	91 400
3.	Маржа покрытия 1 (стр.1- стр.2)	919 800	85 600	5 400	3 900	94 500	1 112 874
4.	Расходы по содержанию имущества Центра прибыли (статья расходов 2 табл. 3.2.2)	65 000	8 500	3 500	2 150	8 600	87 750
5.	Маржа покрытия 2 (стр.3 - стр. 4)	854 800	77 100	1 900	1 750	85 900	1 024 354
6.	Расходы на информационное и программное обеспечение (статья расходов 3 табл. 3.2.2)		15 200			8 200	23 400
7.	Маржа покрытия 3 (стр. 5 - стр. 6)	916 700		1 900	79 450		998 050
8.	Расходы на хозяйственные нужды (статья расходов 4 табл. 3.2.2)		7 400			4 450	11 850
9.	Маржа покрытия 4		911 200			80 000	
10.	Общие банковские затраты по банку			15 600			15 600
11.	Финансовый результат			975 600			975 600
12.	Ранжирование банковских продуктов	1	3	4	5	2	

Как видно из табл. 5, многоступенчатое калькулирование себестоимости по методу “маржа покрытия” позволяет конкретизировать причины убытков по уровням управления (на уровне банковского продукта, группы банковских продуктов, структурных подразделений). В случае выявления отрицательного значения на уровне “маржа покрытия 2” в качестве рекомендаций, способных устранить убыточность на уровне банковских продуктов, можно рекомендовать, во-первых, уточнить и пересмотреть состав, номенклатуру, порядок формирования накладных расходов центров прибыли. Во-вторых, увеличить объем оказываемых услуг по соответствующему конкретному продукту, либо за счет наращивания объемов, либо за счет наращивания их стоимости. В-третьих, проанализировать прямые затраты по конкретному банковскому продукту и изыскать способы их сокращения. Чаще на практике используется смешанный вариант оптимизации издержек, включающий рассмотренные выше способы снижения убытков.

Сравнивая результаты, полученные при использовании традиционных подходов к оценке эффективности отдельных подразделений коммерческого банка в разрезе банковских продуктов (табл. 1) с предложенным методом маржинального анализа (табл. 5), приходим к выводу, что маржинальный подход позволяет более объективно количественно оценить результативность деятельности структурных подразделений коммерческого банка по закрепленным за ними видами деятельности. Если при калькулировании себестоимости услуг по методу “полных затрат” менее доходным был лизинг, то при маржинальном анализе — кредиты на потребительские нужды.

Квалифицированное применение предложенного маржинального анализа направлено на улучшение качества информации о доходах, расходах и финансовых результатах коммерческого банка, на повышение объективности оценки уровня эффективности конкретных банковских продуктов, на поиск конкретных причин и виновников увеличения себестоимости банковских продуктов и услуг.

**М.Н. АВСЕЙКО**

---

## *ГРАНИЦЫ КРЕДИТА И КАЧЕСТВЕННЫЙ СОСТАВ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ БАНКА*

---

В условиях управления кредитными отношениями по принципу административно-командной системы хозяйствования определение объемов кредитных вложений в целом в народное хозяйство и в каждый отдельный объект кредитования осуществлялось в директивном порядке, а в отдельных случаях даже вопреки экономической сути кредита и закономерностям его движения. При таких условиях теоретические исследования относительно оптимизации экономических границ кредита не имели спроса со стороны реального сектора экономики, что обусловило недостаточный уровень изученности данного вопроса и в настоящее время.

Переход органов государственного управления Республики Беларусь к рыночным методам регулирования объемами кредитных вложений (рефинансирование банков Национальным банком, изменение размера учетной ставки и