

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДИКИ ФУНКЦИОНАЛЬНО- СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

*Максутов Ю.Г., начальник управления контроллинга;
Алехин Р.В., ведущий специалист ММБ-Банка Москвы*

ВВЕДЕНИЕ

Определение себестоимости банковских продуктов (реализуемых услуг) является одной из важных задач управленческого учета в коммерческом банке. В условиях жесткой конкурентной борьбы и тенденции общего снижения прибыльности банковских операций подробный анализ расходов и обоснованное ценообразование на банковские продукты становятся насущной необходимостью. Отправной точкой для комплекса мероприятий по снижению себестоимости услуг и оптимизации внутренней структуры служит информация о себестоимости операций и ее составных частей.

Поскольку каждый клиент банка является потребителем определенного ассортимента банковских продуктов, то на основе знания себестоимости каждого продукта и набора банковских продуктов, потребляемых каждым клиентом, становится возможным анализ прибыльности для банка определенного клиента или группы клиентов. Например, определенный клиент — юридическое лицо — кроме расчетно-кассового обслуживания заключил договор на размещение средств в депозит. Тогда прибыльность обслуживания такого клиента может быть определена как разность доходов банка от размещения привлеченного клиентского пассива и полученных комиссий с одной стороны, и расходов банка с другой стороны (на выплату процентов по договорам на расчетно-кассовое обслуживание и депозит, а также себестоимости каждого продукта, потребляемого клиентом в процессе расчетно-кассового обслуживания и ведения депозитного договора: оформление договоров на расчетно-кассовое обслуживание и депозит, открытие счета, начисление процентов, предоставление выписок, осуществление безналичных переводов, прием и выдача наличных и т.д.).

В качестве другого примера возможно рассчитать прибыльность группы клиентов “Сотрудники предприятий, получающие зарплату по пластиковым картам” по данным о количестве выданных карт, операциях по снятию наличных в банкомате и расчетах за услуги.

Можно спрогнозировать, например, прибыльность “усредненного” клиента каждой группы в открывающемся операционном отделении банка по информации о планируемых затратах отделения и

статистических данных о количестве и спектре банковских продуктов, востребованных аналогичными группами клиентов в других отделениях.

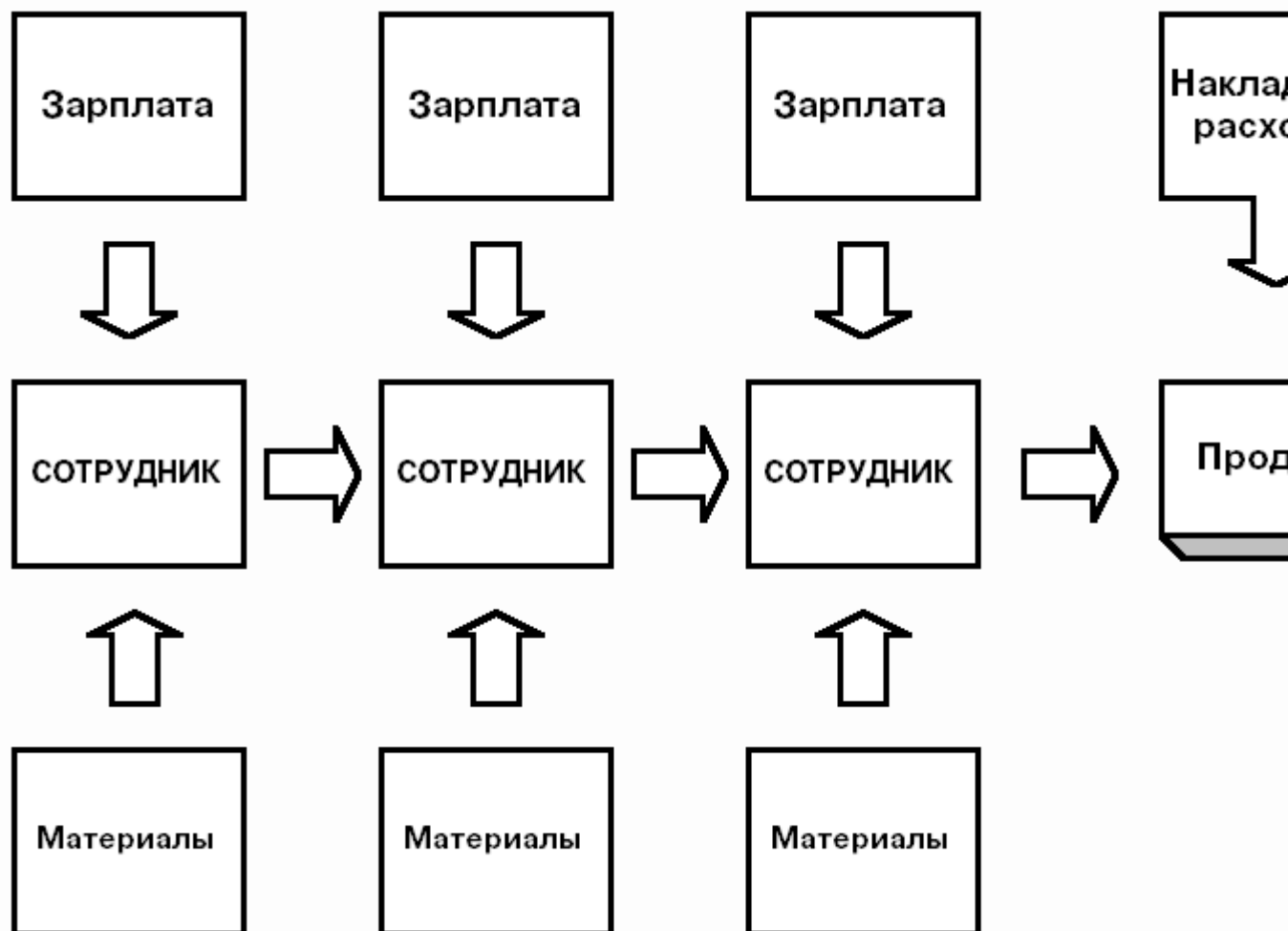


Рис. 1. Традиционная схема определения себестоимости

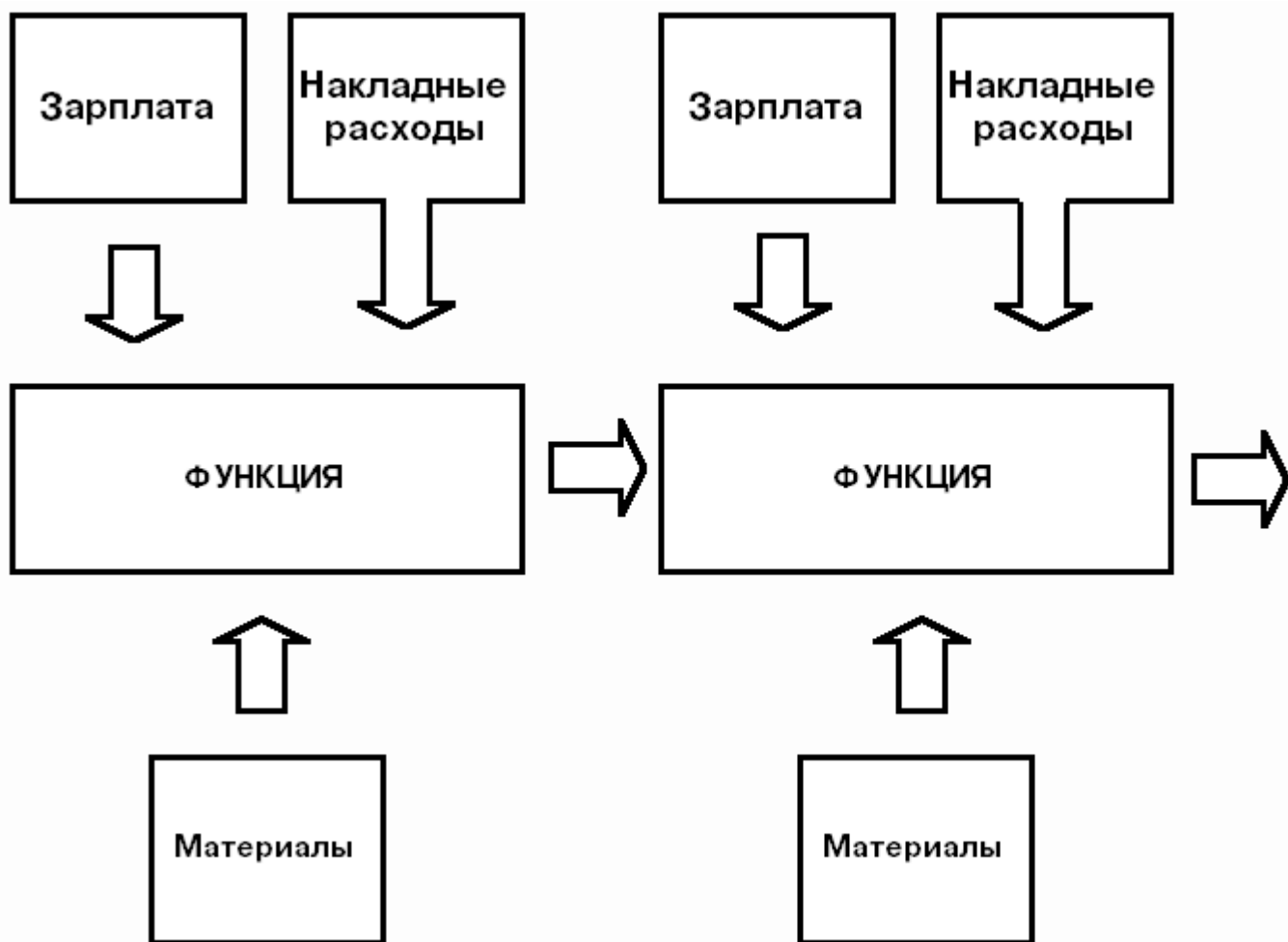


Рис. 2. Схема определения себестоимости методом ФСА

В статье рассматривается использование методики функционально-стоимостного анализа (ФСА) для вычисления себестоимости банковских продуктов. Методика ФСА возникла в 80-е годы как инструмент для повышения точности определения себестоимости изделий промышленного производства. Современная методика ФСА обладает широкими разносторонними возможностями: это и подробная картина внутренней деятельности банка, и инструмент для экономического анализа предлагаемых стратегических и оперативных решений, и методологическая основа для мероприятий по снижению себестоимости банковских продуктов или улучшению их структуры, по коррекции тарифной и клиентской политики.

Исходными данными для ФСА являются подробные данные обо всех расходах и детализированная структура технологического процесса в банке (совокупность взаимосвязанных действий сотрудников банка в процессе ежедневной производственной деятельности, включая операции, вносящие накладные и непроизводительные расходы). В процессе анализа в соответствии со структурой технологического процесса осуществляется перераспределение расходов банка и перенос их на себестоимость банковских продуктов. Зафиксированная в

терминах ФСА схема переноса расходов – ФСА-модель – предоставляет наглядную “прозрачную” структуру банка и всех его производственных процессов в деталях.

Точно определяется не только себестоимость изделия (услуги, банковского продукта), но и каждой отдельной операции, что недоступно традиционным системам определения себестоимости (см. рис.1 и рис.2). Такое подробное видение, перенос “центра тяжести” непосредственно на производственные операции и позволяет на этой базе принимать спектр различных решений.

Простой пример. Сравним расчеты по определению затрат на выдачу наличности через кассу отделения банка традиционным методом и методом ФСА:

Традиционный		ФСА	
Зарплата	100	Первичный контроль чека	40
Оборудование	80	Оформление проводки	75
Материалы	20	Внесение в кассовый журнал	75
Накладные расходы	45	Пересчет наличности	55
Итого	245	Итого	245

Попытка сократить себестоимость этой операции на основании расчетов по традиционной схеме наталкивается на отсутствие необходимой информации. Расчет по методике ФСА наглядно указывает на дорогостоящие функции, являющиеся кандидатами на модификацию.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Для задачи определения себестоимости банковских услуг основная идея методики ФСА состоит в следующем:

- Из общего **технологического процесса** выделяются **функции** - отдельные элементарные процессы или операции. Поскольку любая операция требует затрат рабочего времени сотрудника и использования оборудования, то *функция*, потребляя эти затраты, характеризуется определенной стоимостью в денежном выражении.
- *Функциями* для банка выступают отдельные внутренние операции - проверка документов для договора на расчетно-кассовое обслуживание, ввод данных в программу операционного дня банка, подготовка наличной суммы к выдаче, проведение сеанса связи с межрегиональным центром по информатизации (МЦИ), обработка транзакции по пластиковой карте и т.п.

- Стоимость производственных затрат, называемых в методике ФСА **ресурсами**, в соответствии со структурой технологического процесса переносится на себестоимость *функций*.
- В качестве *ресурсов* выступают затраты на заработную плату персонала, расходы на объекты недвижимости (арендная плата, ремонт, налоги на имущество), расходы на закупку и эксплуатацию вычислительной техники и средств оргтехники, выплачиваемые проценты по вкладам и за остатки на счетах и другие затраты (на охрану, средства транспорта, рекламу и т.д.).
- Понятно, что механизмы переноса стоимости ресурсов на себестоимость функций могут быть различными. Например, величина заработной платы операционных сотрудников отделения переносится на функции “обработка выписок по счетам клиентов - юридических лиц” и “консультации клиентов по телефону” пропорционально *затратам рабочего времени* сотрудников. В то же время, арендная плата за помещение отделения переносится на эти же функции пропорционально *количеству* сотрудников, занятых данными функциями. В общем случае, связь каждой статьи затрат с каждой функцией не всегда очевидна.
- Механизм переноса стоимости ресурсов на себестоимость функции называется в методике ФСА **фактором ресурса**.
- Себестоимость *функций*, включающая перенесенную стоимость *ресурсов*, в свою очередь переносится на себестоимость **стоимостных объектов** - отдельных банковских продуктов (прием и выдача вкладов, ведение счетов, проведение безналичных платежей, выдача кредитов и т.д.). Как правило, один продукт требует для своего осуществления целого ряда функций в разных подразделениях.
- Механизм переноса себестоимости функций на стоимостные объекты (называемый **функциональным фактором**) также различен. Например, себестоимость функции обработки выписок по счетам переносится на себестоимость ведения *каждого* счета пропорционально *количеству счетов*, открытых в отделении. В то же время, себестоимость функции расчета начисленных процентов при досрочном закрытии вклада переносится только на себестоимость обслуживания *этого* счета.

Естественно, что любое изменение технологического процесса, спектра оказываемых услуг, финансовой или административной структуры банка, структуры и величины затрат должно отражаться в ФСА-модели. Таким образом, модель строится один раз, но на этом процесс ее формирования только начинается. В дальнейшем, модель должна корректироваться при любом изменении технологического процесса реализации конкретного банковского продукта. Лишь в этом случае ФСА имеет смысл и оправдывает понесенные затраты.

Схема ФСА-модели приведена на рис. 3.

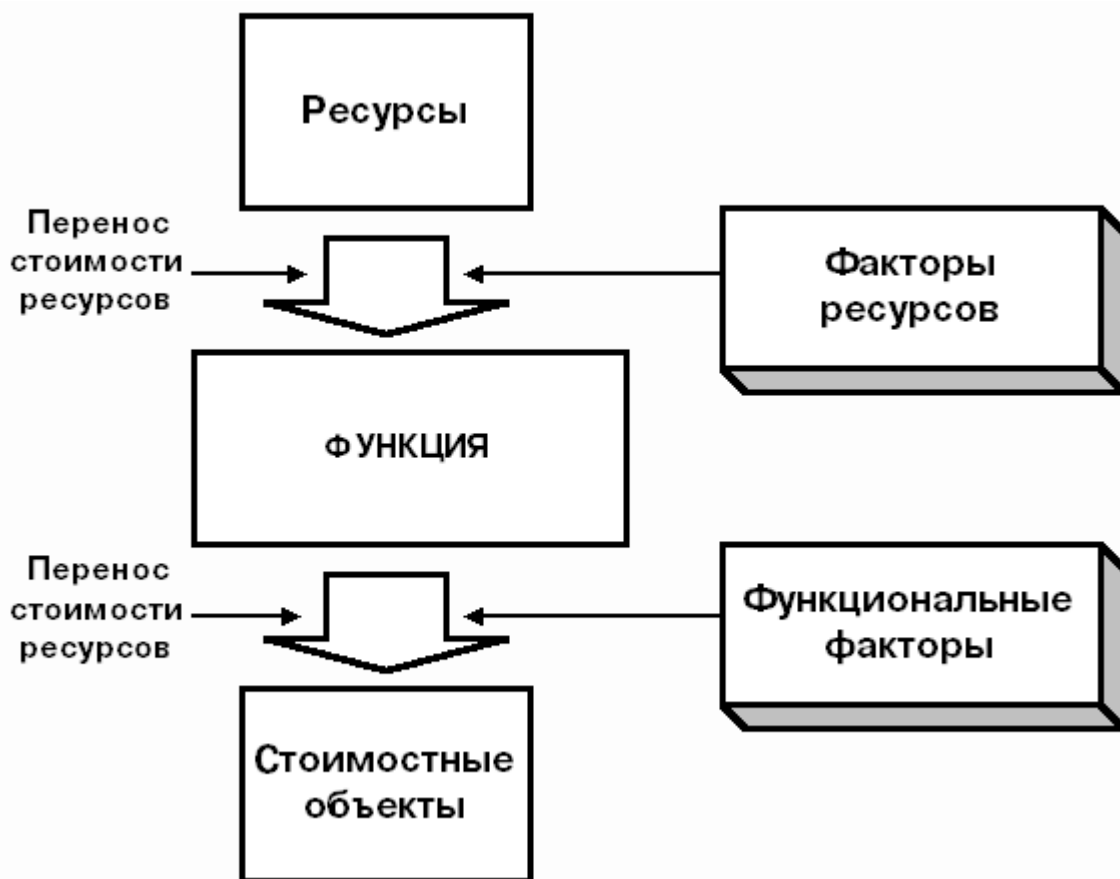


Рис. 3. Компоненты ФСА - модели

Пользователями системы ФСА могут быть менеджеры самого различного уровня – от управляющего отделения до высшего руководства банка. Организация данных и выходных форм ФСА-модели должна позволять выбирать различные уровни детализации информации в соответствии с требованиями пользователя. Причем пользователи ФСА-информации должны быть одновременно и потребителями, и поставщиками данных.

Основная особенность применения ФСА – наличие самых общих рекомендаций и методов. Конкретная реализация в конкретном банке неповторима, поскольку вбирает всю специфику структуры банка и организации внутреннего производственного процесса.

Внедрение ФСА – не такой уж сложный процесс, однако отнюдь не тривиальная задача. Ее решение требует немалых затрат сил и времени. Независимо от специфики банка существуют общие предварительные шаги, необходимые для успешного внедрения:

1. Формулировка целей ФСА и четкое осознание результатов, которые должны быть получены.
2. Определение масштабов применения ФСА.

Цель применения методики ФСА - точное определение себестоимости оказываемых банком услуг. Результатом построения ФСА-модели

является “прозрачная” структура банка и всех его производственных процессов в деталях. Точно определяется не только себестоимость услуги, но и каждой отдельной операции. На этой основе возможен целый спектр управленческих решений: коррекция тарифной политики банка, отказ от некоторых услуг или передача их в дочерние банки, определение приоритетных направлений клиентской политики, изменения в штате.

Масштаб. Затраты времени и усилий, необходимых для завершения ФСА-проекта, зависят от сферы применения ФСА-метода. И здесь существует несколько альтернатив.

В большинстве случаев внедрение ФСА-метода первоначально испытывается на небольших пилотных проектах, весьма ограниченных по своим масштабам. Но даже и в этом случае размеры проектов могут значительно отличаться. Все зависит от того, какой аспект охватывает пилотный проект:

Один или более. Пилотный проект возможно реализовать в одном подразделении, распространив далее опыт на остальные – такой подход оправдан при схожести функций подразделений. Например, реализация ФСА в одном отделении банка с типичным спектром услуг.

Можно принять иную стратегию – реализовать несколько пилотных проектов одновременно в различных подразделениях, акцентировав внимание на различных аспектах ФСА-модели. Например, в одном отделении банка построить ФСА-модель для услуг частным вкладчикам, в другом – для услуг юридическим лицам, в третьем – для валютно-обменных операций. При этом следует выбирать отделения, в которых данная услуга представлена наиболее характерно.

Все стоимостные объекты или только часть их. Пилотный проект может быть реализован лишь для некоторых наиболее востребованных услуг или одной из них. Следует учесть, что анализировать только часть функций невозможно – должны быть проанализированы все функции банка. Иначе могут быть потеряны функции, присущие высшему руководству или обслуживающим подразделениям.

2. КОМПОНЕНТЫ СИСТЕМЫ ФСА

Функции

Определение функций обычно осуществляется с помощью процесса **функциональной декомпозиции**: на подробной структурной схеме банка проводится выявление функций каждого подразделения. Сначала выделяются крупные функции, которые далее делятся на более мелкие. Этот процесс продолжается до того уровня детализации, который соответствует потребностям ФСА – модели (фрагмент см. на рис. 4).

Если ФСА проводится не в масштабах всего банка, а для определения себестоимости какого-либо определенного банковского продукта, то процесс функциональной декомпозиции отталкивается не от административной структуры, а от этого банковского продукта.

Определение спектра функций, точнее - выбор уровня детализации, является наиболее творческой частью модели. На максимальном уровне детализации возможно учесть каждую рабочую операцию, но при этом объем, сложность и время расчета модели могут оказаться совершенно неприемлемыми. Минимальный уровень детализации может привести к потере существенных аспектов модели и большим ошибкам расчетов.

Кроме того, пользователями ФСА-системы могут быть руководители самого разного уровня. В результате при использовании ФСА возникает дилемма. На оперативном уровне существует потребность в детальной информации о себестоимости банковских продуктов и процессах, связанных с каждой функцией. На стратегическом же уровне необходима обобщенная информация о функциях и услугах. На этом уровне дополнительные подробности не нужны и даже обременительны.

Для решения этих проблем следует аккуратно и полно использовать данные, появляющиеся в процессе функциональной декомпозиции, для создания схемы **иерархической структуры** функций. Единая в пределах иерархии система обозначения функций должна быть перенесена в программную реализацию ФСА-модели, что позволит произвольно выбирать требуемый уровень иерархии.

Второй принцип, повышающий гибкость системы и ценность содержащейся в ней информации – использование **атрибутов**. Атрибуты – это метки, пояснения, прикрепляемые к отдельным функциям. Пояснения к функциям (например, функция не добавляет ценность для потребителя, данная функция связана с процессом, выполняемым в нескольких различных подразделениях) позволяют выделять общие аспекты и получать различные сечения единого массива данных о функциях.

Третий принцип - описать функции четко и последовательно. Во многих не связанных напрямую подразделениях может использоваться своя терминология для обозначения одинаковых по сути функций. Например, процесс закрытия операционной кассы может называться "подготовка к инкассации", "заключение кассы", "сведение кассы" и т.п. Четкое и последовательное описание помогает выявить однотипные функции и упростить модель. Общий набор определений и описаний функций, называемый **"Таблицей функций"** и создаваемый на основе единой функциональной модели, должен быть стандартом для всех подразделений, использующих ФСА - модель.

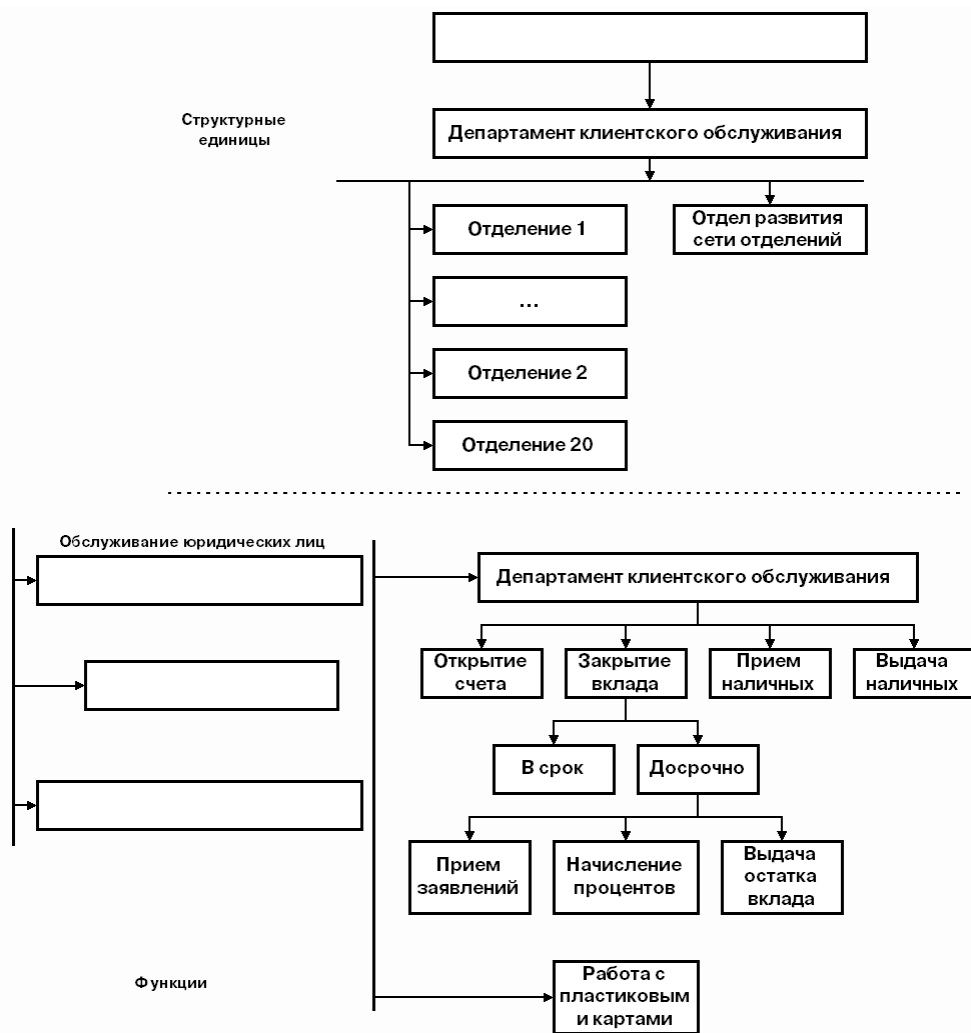


Рис. 4. Функциональная декомпозиция (фрагмент)

Ресурсы

Определение стоимости ресурсов представляет собой самостоятельную комплексную задачу. Основная сложность состоит в большом разнообразии статей расходов и необходимости детализации затрат для возможности отнесения к той или иной функции.

Для банков с современной системой финансового учета эта работа уже в известной части выполнена в процессе выделения и бюджетирования **Центров Финансового Учета (ЦФУ)**. Нетрудно заметить, что по уровню детализации ЦФУ соответствует ресурсам для исполнения функций довольно высокой степени иерархии. Для ФСА потребуются дальнейшая детализация имеющейся структуры расходов до уровня отдельного сотрудника. Например, величина расходов на оплату труда сотрудников одного ЦФУ должна быть детализирована по данным внутрибанковской бухгалтерии для каждого сотрудника. Затраты на оплату аренды следует распределить на каждый ЦФУ пропорционально занимаемой площади, а потом на каждого сотрудника пропорционально количеству сотрудников в каждом ЦФУ.

При учете накладных и управленческих расходов может произойти “зацикливание” - какая-то часть расходов руководства затрачивается на обслуживающие подразделения, но какая-то часть расходов обслуживающего подразделения затрачивается на обслуживание руководства. Для избежания подобной ситуации будем использовать следующие приемы распределения ресурсов.

Всем структурным единицам банка присваивается определенный тип: “производственное”, “обслуживающее” или “руководящее”. Производственные подразделения непосредственно связаны с реализацией банковских продуктов (обслуживанием клиентов) и располагаются обычно в самой нижней части должностной иерархии банка. Производственные подразделения переносят свою стоимость непосредственно на стоимостные объекты. Обслуживающие и руководящие подразделения не переносят своей стоимости непосредственно на стоимостные объекты.

Стоимость ресурсов руководящих и обслуживающих функций должна быть перераспределена в определенной пропорции на себестоимость производственных функций в следующей очередности:

1. Стоимость ресурсов руководящих подразделений распределяется после стоимости обслуживающих подразделений
2. В первую очередь распределяется стоимость ресурсов подразделений, обслуживающих только другие обслуживающие подразделения.
3. Среди остальных непроизводственных подразделений приоритетно распределяется стоимость ресурсов подразделений, обслуживающих большее количество других подразделений.
4. Среди подразделений с равным количеством обслуживаемых подразделений приоритетом обладают подразделения с большей стоимостью ресурсов.

При анализе операционного отделения банка предложенные приемы (присвоение типа деятельности и перераспределение непроизводственных затрат) возможно применить на уровне отдельного сотрудника. Обычным явлением в работе отделений банка является совмещение чисто управленческих и чисто производственных функций одним сотрудником – это, например, ведущий/главный экономист или старший кассир. В этом случае до распределения стоимости управленческих и вспомогательных ресурсов следует для каждого сотрудника предварительно разделить ресурсы, требуемые для каждой из совмещаемых функций.

Пропорции распределения управленческих и обслуживающих ресурсов определяются, как правило, в пропорции затрат рабочего времени.

Стоимостные объекты

Стоимостной объект завершает ФСА-модель (см. рис. 3). Но по смыслу он является стартовой точкой для определения работы, необходимой для данного банка, то есть тех функций, которые нужны для производства банковских продуктов и обслуживания клиентов.

Стоимостные объекты также могут отличаться большим разнообразием, степень которого зависит от уровня детализации. Стоимостные объекты, аналогично функциям, могут организовываться в иерархические структуры: отдельные элементы банковских продуктов (бизнес-транзакции), собственно продукты, группы или семейства продуктов. Группировка продуктов в семейства может происходить, например, по типу клиента или по срочности (см. рис. 5).

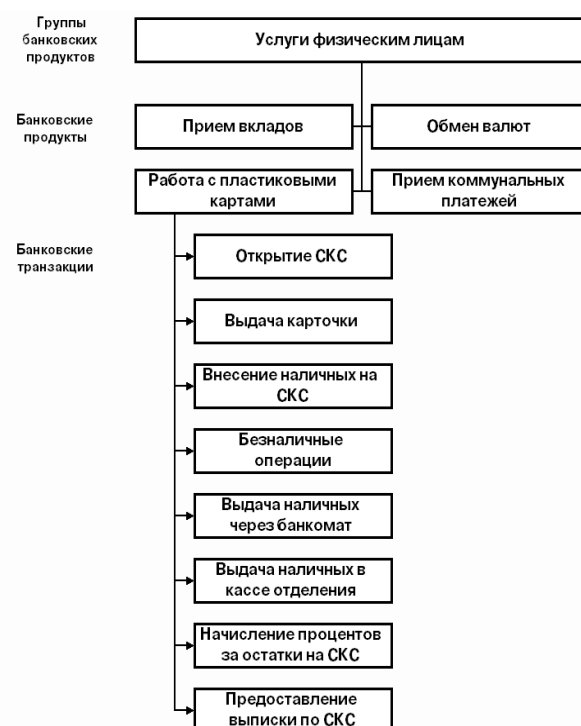


Рис. 5. Группировка банковских продуктов по типу клиента

Точно также стоимостные объекты могут характеризоваться определенными атрибутами: продукт для частного/юридического лица, реализация продукта требует/не требует открытия счета в банке, комиссия за услугу взимается/не взимается.

Факторы ресурсов

Факторы ресурсов реализуют связь между ресурсами и функциями. С помощью факторов ресурсов стоимость ресурсов (расходы, полученные по данным внутрибанковской бухгалтерии) переносится на себестоимость функций.

Наиболее часто используется такой фактор ресурсов, как прямые затраты или пропорция затрат рабочего времени. Например, в отделении банка экономист по обслуживанию частных лиц затрачивает на оформление нового вклада 10 минут, на прием коммунального

платежа 15 минут, на выдачу средств с вклада 3 минуты. Тогда стоимость ресурсов этого сотрудника перенесется на себестоимость перечисленных функций пропорционально прямым затратам рабочего времени (см. рис. 6).

Функциональные факторы

Функциональный фактор – это мера использования данной функции стоимостным объектом, способ переноса стоимости ресурсов с производственной функции на стоимостные объекты. Механизмы переноса себестоимости функций на банковские продукты обыкновенно бывают другого типа, нежели факторы ресурса. Например, себестоимость функции ответа на телефонные звонки с вопросом о курсах обменного пункта переносится на продукт “Операции по обмену валюты” с помощью количества телефонных звонков. Себестоимость функции открытия счета в программе операционного дня банка переносится на продукт “Прием средств на пополняемый депозит” с помощью количества исполнений этой функции (см. рис. 7).



Рис. 6. Перенос стоимости ресурсов сотрудника на себестоимость функций фактором ресурсов “прямые затраты рабочего времени”

Для функциональных факторов и факторов ресурса есть общие рекомендации:

- выбирать факторы, которые легче измерить,
- не выбирать факторы, требующие новых измерений,
- при выборе уровня детализации соотносить затраты на получение детальной информации с величиной распределяемой стоимости.

Например, канцелярские расходы отделения численностью 10 человек составляют 1000 руб. в месяц при суммарной величине расходов отделения в 60 тыс. руб. Если в отделении не ведется персональный учет расхода канцтоваров, то целесообразней будет распределить сумму в 1000 руб. на всех сотрудников равномерно, а не требовать составления подробного отчета о расходовании. В то же время, расходы на оплату труда сотрудников отделения в объеме 20 тыс. руб. следует распределить точно между сотрудниками, это легко сделать по данным внутрибанковской бухгалтерии.

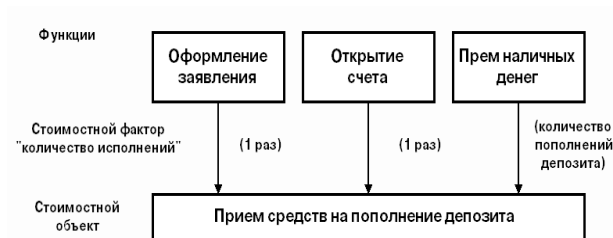


Рис. 7. Перенос себестоимости функций на себестоимость стоимостного объекта фактором "количество исполнений"

3. ПРИМЕР РАСЧЕТА себестоимости банковского продукта "Безналичный перевод в рублях" на этапе обработки в отделении банка

Рассмотрим упрощенную структуру отделения банка, приведенную на рис. 8.

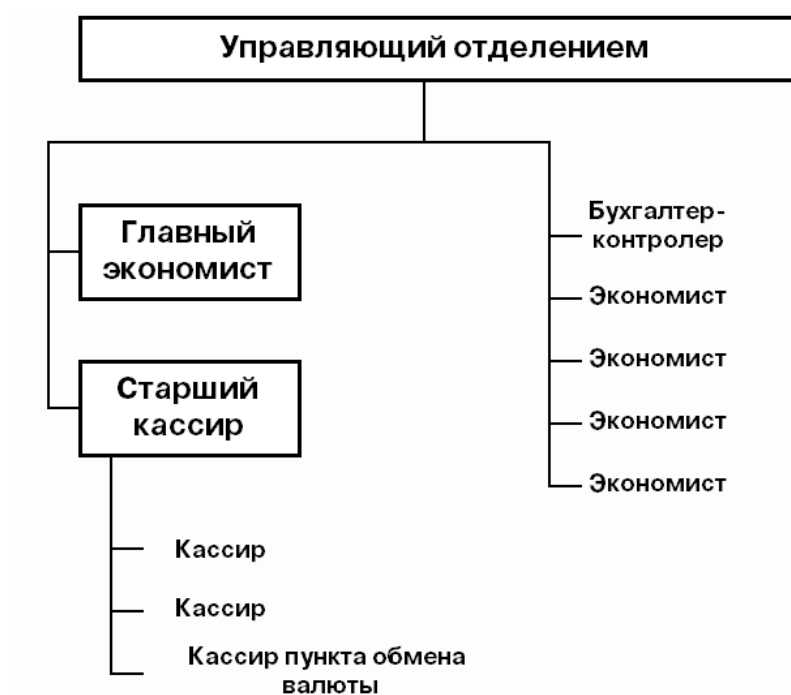


Рис. 8. Структура отделения банка

Пусть отделение характеризуется денежными затратами в месяц, приведенными в табл. 1

Таблица 1

РАСХОДЫ ОТДЕЛЕНИЯ В МЕСЯЦ

Статья	Расход, руб.
--------	--------------

Расходы на содержание аппарата	10,000
Амортизация	2,000
Аренда	20,000
Содержание имущества	8,000
Охрана	5,000

Структура отделения и суммы затрат не являются фактическими данными по конкретному банку, а приводятся для примера.

Статья расходов на содержание аппарата должна быть детализирована до уровня отдельного сотрудника. Остальные статьи могут быть разнесены равномерно на всех сотрудников. Детализированные затраты на содержание аппарата по данным бухгалтерии выглядят так (см. табл. 2).

Таблица 2

ДЕТАЛИЗИРОВАННЫЕ РАСХОДЫ НА СОДЕРЖАНИЕ АППАРАТА ОТДЕЛЕНИЯ

Сотрудник	Расходы, руб.
Управляющий отделением	3,000
Главный экономист	1,500
Старший кассир	1,000
Бухгалтер-контролер	1,000
Экономист-1	500
Экономист-2	500
Экономист-3	500
Экономист-4	500
Кассир-1	500
Кассир-2	500
Кассир пункта обмена валюты	500

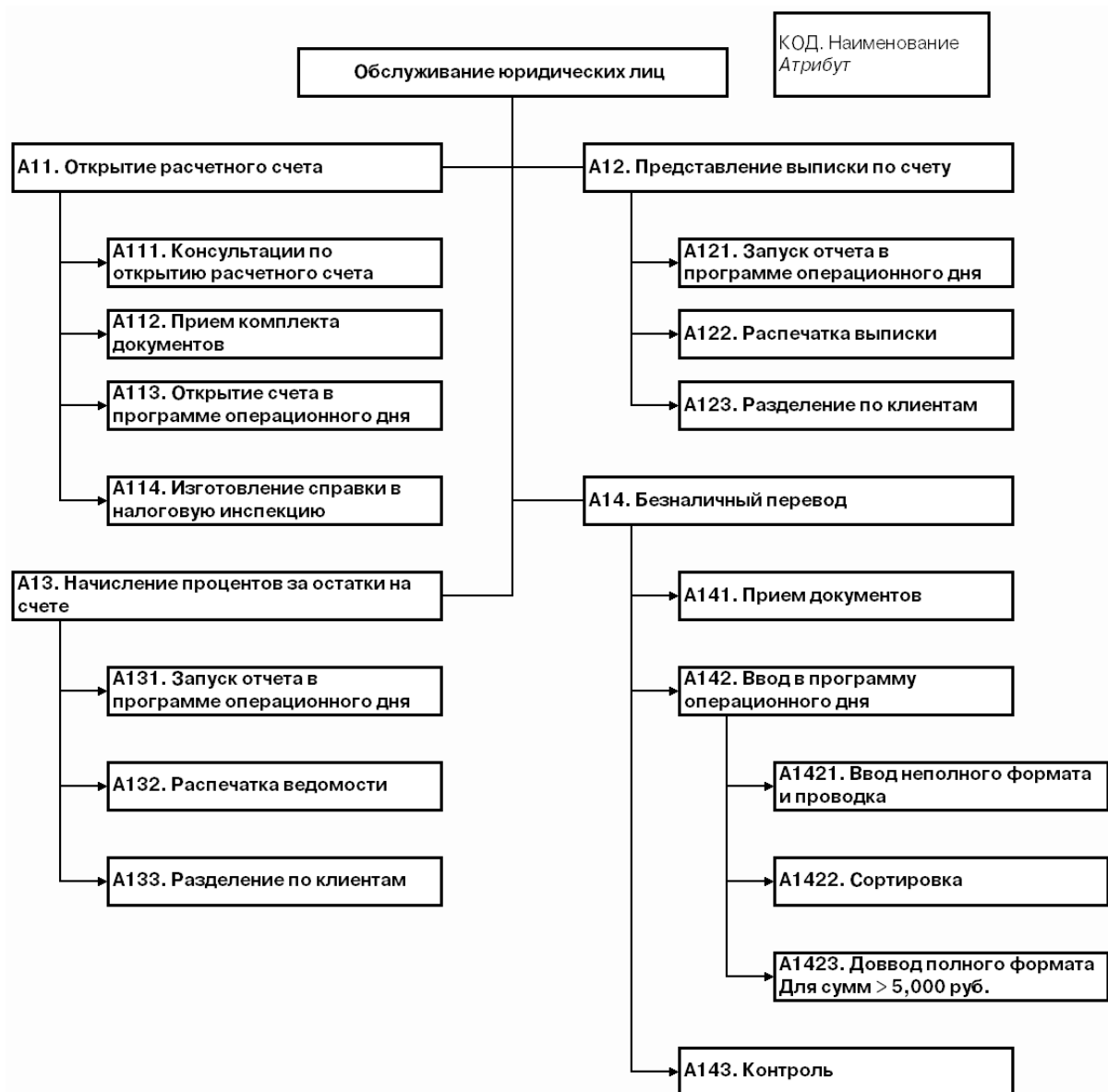


Рис. 9. Исполняемые в отделении функции в иерархии к продуктам (фрагмент).

Здесь:

- A11, A12, A13, A14 – банковские продукты;
- A1 – группа банковских продуктов;
- остальные элементы являются функциями разного уровня иерархии

Спектр оказываемых услуг известен из Тарифов банка. Опрос руководителей отделения (управляющий, главный экономист, старший кассир) позволил выяснить исполняемые функции в иерархии к банковским продуктам (фрагмент см. на рис. 9).

Ввиду небольшого объема операций затраты рабочего времени возможно определить непосредственным измерением. Хронометраж

операций выявил картину распределения затрат сотрудников отделения по их выполнению (фрагмент см. в табл. 3) в минутах рабочего времени. Возможен иной подход – вычисление затрат рабочего времени по известным данным количества операций за день или месяц (более применимо для отделения с большим объемом операций).

Теперь мы имеем все данные, необходимые для расчета себестоимости банковского продукта “безналичный перевод”.

1. Распределение общих расходов (по имуществу, обеспечению и охране) равномерно на всех сотрудников приведено в табл. 4.

Таблица 3

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩИХ РАСХОДОВ ОТДЕЛЕНИЯ

Сотрудник	Расходы на содержание аппарата	Амортизация	Аренда	Содержание имущества	Охрана	В сумме
Управляющий отделением	3,000	181.82	1,818.18	727.27	454.55	6,181.82
Главный экономист	1,500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	4,681.82
Старший кассир	1000	181.82	1,818.18	727.27	454.55	4,181.82
Бухгалтер-контролер	1000	181.82	1,818.18	727.27	454.55	4,181.82
Экономист-1	500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	3,681.82
Экономист-2	500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	3,681.82
Экономист-3	500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	3,681.82
Экономист-4	500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	3,681.82
Кассир-1	500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	3,681.82
Кассир-2	500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	3,681.82
Кассир пункта обмена валюты	500	181.82	1,818.18	727.27	454.55	3,681.82

Таблица 4

ЗАТРАТЫ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ
отделения на каждую функцию в минутах (фрагмент для услуги “Безналичный перевод”)

Сотрудник	Функция
-----------	---------

	Прием документов	Ввод неполного формата и проводка	Сортировка	Доввод полного формата	Контроль
Управляющий отделением					
Главный экономист				4	1
Старший кассир					
Бухгалтер-контролер					
Экономист-1	1	2	1		
Экономист-2					
Экономист-3					
Экономист-4					
Кассир-1					
Кассир-2					
Кассир пункта обмена валюты					

2. Определение себестоимости функций. Имея стоимость ресурсов (колонка "В сумме" табл. 4), можем рассчитать себестоимость каждой функции для банковского продукта "безналичный перевод". В качестве фактора ресурса примем затраты рабочего времени в минутах (см. табл. 3). Для этого вычислим себестоимость рабочей минуты исходя из условий 22 рабочих дней в месяце продолжительностью 8 часов.

Таблица 5

СЕБЕСТОИМОСТЬ ФУНКЦИЙ ПРОДУКТА

Сотрудник	Себестоимость минуты, руб.	Функция				
		Прием документов	Ввод неполного формата и проводка	Сортировка	Доввод полного формата	Контроль
Управляющий отделением	0,585					
Главный	0,443				4	1

Экономист						
Старший кассир	0,396					
Бухгалтер-контролер	0,396					
Экономист-1	0,349	1	2	1		
Экономист-2	0,349					
Экономист-3	0,349					
Экономист-4	0,349					
Кассир-1	0,349					
Кассир-2	0,349					
Кассир пункта обмена валюты	0,349					
Себестоимость функции, руб.	0,349	0,697	0,349	1,773	0,443	

Таблица 6

СТОИМОСТНЫЕ ФАКТОРЫ
для банковского продукта “Безналичный перевод в рублях” на
этапе обработки в отделении банка

Функция	Себестоимость функции, руб.	Атрибут	
		Для документа сокращенного формата	Для документа полного формата
Прием документов	0,349	1	1
Ввод неполного формата и проводка	0,697	1	1
Сортировка	0,349	1	1
Доввод полного формата	1,773		1
Контроль	0,443	1	1
Итоговая себестоимость продукта, руб.		1,838	3,611

Рассчитанная себестоимость функций приведена в табл. 5.

3. Расчет себестоимости банковского продукта. В качестве стоимостного фактора для услуги “безналичный перевод” используем количество раз выполнения функций, передающих ей свою себестоимость. Технологический процесс построен таким образом, что все функции используются однократно (см. табл. 6).

Тогда для платежного документа сокращенного формата себестоимость затрат только отделения составит сумму себестоимости функций “Прием документов”, “Ввод неполного формата и проводка”, “Сортировка” и “Контроль”, т.е. 1,838 руб. Для документов полного формата добавляется себестоимость функции “Доввод полного формата”, и себестоимость составит 3,611 руб.

К полученным суммам должна быть добавлена себестоимость функций других подразделений банка, осуществляющих последующую обработку платежных документов в бумажном и электронном виде.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Метод функционально-стоимостного анализа является одной из современных прикладных разработок, активно применяемых в процессе управления крупнейшими компаниями в различных секторах экономики. Несмотря на большое количество примеров использования, внедрение методики является нетривиальной задачей, и основная сложность – наличие рекомендаций и подходов только в самом общем виде. Каждая конкретная ФСА-модель неповторима.

Метод ФСА предоставляет актуальную достоверную информацию о том, какие процедуры осуществляются в процессе ежедневной деятельности банка, что является причиной выполнения той или иной функции и ее итогом, какова взаимосвязь функций разных подразделений, как переносится стоимость потребляемых банком ресурсов на себестоимость реализуемых продуктов.

Положительный итог построения ФСА-модели не ограничивается подробным видением технологических процессов и знанием себестоимости функций и продуктов. Высшая цель методики – успешное управление, мероприятия которого адекватно воспринимаются на всех уровнях административной иерархии вплоть до низшего. И методика предоставляет такую возможность, так как и пользователями, и поставщиками ФСА-информации могут являться менеджеры практически всех уровней.

Глоссарий

Атрибут – аналитический признак, прикрепляемый к отдельным компонентам ФСА-модели: функциям, ресурсам и стоимостным объектам. Служит для дополнительной структуризации модели, позволяет строить произвольные требуемые сечения модели.

Банковский продукт – совокупность услуг и работ, объединенных общим предназначением и производимых банком в процессе его деятельности, а также сопровождающих этот процесс документов, включая внутренние приказы, положения, инструкции, справочники и другие документы, программно-технические средства, специалисты.

Ресурс – денежные затраты, необходимые для осуществления технологического процесса и используемые в расчетах методом ФСА. Данные о ресурсах получаются на основе бухгалтерских отчетов о расходах.

Стоимостной объект – банковский продукт, предлагаемый непосредственно потребителю – клиенту. Кроме потребительской стоимости, обладает себестоимостью в денежном выражении, равной сумме перенесенных на продукт расходов — ресурсов.

Таблица функций – стандартный перечень функций (компонент ФСА-модели) с их подробным описанием. Для всех подразделений, использующих ФСА, является единым стандартом.

Технологический процесс – совокупность действий и операций, совершаемых сотрудниками банка в рамках должностных обязанностей. В схематическом виде может быть представлен как разветвленная цепочка функций или бизнес-транзакций и бизнес-операций.

Фактор ресурса – метод перенесения стоимости ресурсов на себестоимость функций, востребовавших эти ресурсы. Может быть самого различного типа, определяется структурой и особенностями конкретного технологического процесса в конкретном банке.

ФСА-модель – схема, представляющая технологический процесс в терминах функционально-стоимостного анализа.

Функциональная декомпозиция – метод построения схемы технологического процесса, основанный на подробном углубляющемся анализе исполняемых функций на схеме административной структуры банка.

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – методика определения себестоимости товаров и услуг на основе анализа производственного процесса как цепочки функций, последовательно переносящих стоимость ресурсов.

Функциональный фактор - метод перенесения себестоимости функций на себестоимость стоимостных объектов, для которых необходимо исполнение этих функций. Может быть самого различного типа, определяется структурой и особенностями конкретного технологического процесса в конкретном банке.

Функция – отдельный элементарный процесс или операция, являющийся частью общего технологического процесса. Является звеном, переносящим стоимость ресурсов на себестоимость стоимостных объектов. Обладает себестоимостью в денежном

выражении, равной стоимости востребованных для своего осуществления ресурсов.

Литература

1. Краснова, А. Матвеева, А. Привалов, Н. Хорошавина Семь нот менеджмента. - М.: "Дедал Арт", 1996.
2. Brimson, James A., Activity Accounting: An Activity-Based Costing Approach, John Wiley & Sons, 1991.
3. Using Activity Based Management for Continuous Improvement: A Step-by-Step Approach by Tom Pryor and Julie Sahm (Arlington, TX: ICMS, Inc.).
4. CIM Process Improvement Methodology For DoD Functional Managers Department of Defense, 1993 D. Appleton Company.

*Контактный телефон: (095) 745-8000, доб. 12-53
Маскутов Юрий Геннадиевич*