

д-р экон. наук, профессор  
**С.М. Бухонова,**  
Магистрант  
**Л.Ю. Ключников**  
Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

## **ОПЕРАЦИОННО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД УВЕЛИЧЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

На фоне замедления темпов роста мировой экономики рентабельность деятельности бизнеса прогнозируемо снижается. В том числе, намеченная тенденция снижения экономической рентабельности затрагивает и структуру банковской деятельности. Кредитные организации, вне зависимости от масштабов деятельности, вынуждены организовывать бизнес с учетом множества факторов в обозримом будущем способных повлиять на рентабельность (прибыльность) кредитной организации.

В борьбе за сохранение доли рынка и увеличение масштабов бизнеса кредитные организации прибегают к различным методикам оценки и управления рентабельностью. Одним их эффективных методов определения значимых факторов, влияющих на рентабельность бизнеса, является функционально-стоимостной анализ (ФСА).

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – способ анализа доходности (прибыльности) бизнеса на основе сопоставления финансовых потоков по доходным и расходным операциям [1]. Данный метод дает представление о стоимости и рентабельности (прибыльности) отдельных видов банковских операций с учетом их стоимости реализации и приносимого дохода.

Интерес бизнеса к использованию механизмов управления уровнем рентабельности в текущих реалиях достаточно велик. Это определяется рядом причин, среди которых можно выделить следующие [2]:

- усиление конкурентной борьбы за расширение доли, занимаемой на рынке банковских услуг;
- расширение методов неценовой конкуренции;
- конкуренция между банковскими учреждениями и небанковскими финансово-кредитными организациями за рынок банковских услуг;
- ужесточение требований Центрального банка России по регулированию операций кредитных организаций с целью управления денеж-

ным обращением страны и повышению ликвидности балансов банков.

Проведение функционально-стоимостного анализа предполагает наличие специальной классификации банковских операций и услуг с последующим выявлением их взаимосвязи. Для этих целей необходимо классифицировать услуги по определенным признакам. Как правило, выделяют следующие виды услуг по принципу их взаимосвязи [3]:

- сопутствующие услуги, т. е. услуги, которые могут быть задействованы при оказании основных услуг или операций;
- связанные услуги, при которых для проведения одной услуги необходимо провести ряд других услуг или операций;
- независимые услуги, т. е. услуги, оказываемые параллельно и не связанные между собой.

В зависимости от классификации исследуемой операции с целью управления её рентабельностью могут применяться различные модели реализации функционально-стоимостного анализа.

Например, расчет фактической себестоимости операций и услуг для определения ее прибыльности (убыточности). Данный способ оценки рентабельности услуги применяется при совершении операции в разных подразделениях банка. Операция разбивается на разное количество фаз (пулов затрат), соответствующих числу подразделений, через которые она (операция) осуществляется. Механизм реализации такой модели состоит в предварительном изучении структуры затрат времени каждого подразделения банка, участвующего в обработке операции, и установлении удельного веса времени, израсходованного в каждом структурном подразделении в течение периода осуществления операции. Для определения стоимости операции в каждом структурном подразделении учитывают все его неоперационные издержки и рассчитывают расход на обработку операции на фазе удельного веса затраченного времени. Данный метод расчета фактической себестоимости услуги дает наиболее точный результат, но он наиболее трудоемок, так как требует проведения хронометража каждой операции и услуги, а также фотографии рабочего дня каждого из сотрудников подразделений банка, задействованного в осуществлении данной операции. Поэтому этот метод в практике российских банков используется крайне редко [5].

Второе направление схемы ФСА подразумевает распределение структурных подразделений банка на центры прибыли и центры затрат по услугам и операциям. Центры могут состоять из структурных подразделений или одного подразделения банка, целевых рабочих групп (фокус-групп) и совокупности разнопрофильных подразделений [5].



Рис. 1. Схема реализации ФСА метода.

Как видно из представленной схемы (рис. 1), функционально-стоимостной анализ в стандартном своем представлении рассматривает конкретный процесс бизнеса. Использование этого метода предполагает углубленное изучение каждого из этапов рассматриваемого процесса, что позволяет определить ключевые элементы этапа, сконцентрироваться на их модернизации, а также исключить из схемы реализации процесса вспомогательные (ненужные) элементы.

Такой подход к модернизации бизнеса позволяет осуществить мобилизацию ранее незадействованных (или задействованных не на 100 %) ресурсов, а также ликвидировать паразитные (негативные) действия, если это не повлияет на итоговый результат.

Использование ФСА предполагает, что субъект, осуществляющий реализацию этого метода на конкретном бизнес-процессе, обладает углубленными знаниями той отрасли, в которой данный механизм используется. Это в значительной степени отличает метод ФСА от обыденного понятия оптимизации. Потому как зачастую итоговая цель оптимизации заключается в сокращении издержек или увеличении скорости выполнения бизнес-процесса, без учета дополнительных факторов (например, лояльность клиентов, функциональный износ оборудования и т.д.). Однако не всегда цель оптимизации процесса равна цели функционально-стоимостного анализа [4].

Американское агентство статистической информации «GuidesStat» на основе многолетних статистических данных сформировала тренд, иллюстрирующий динамику роста интереса к методу функционально-стоимостного анализа. В данном исследовании приняло участие порядка 3 тысяч коммерческих организаций из разных отраслей экономики, зарегистрированных в Соединенных Штатах Америки. Главная цель эксперимента состояла в получении информации об эффективности реализации метода ФСА на практике.



Рис. 1 Эффективность реализации метода ФСА[6].

Как видно из рис. 2, исследование проводилось на протяжении шести лет. Первые три года исследования позволяют судить о высокой эффективности рассматриваемого метода при его реализации. Несмотря на это, в 2017 – 2018 годах количество организаций, согласившихся принять участие в реализации метода ФСА в своей деятельности, значительно увеличилось, однако роста положительных результатов от реализации метода не последовало.

Вместе с тем, уже в 2019 году можно наблюдать значительный прирост положительных результатов от реализации метода функционально-стоимостного анализа. Такая динамика может свидетельствовать о временном лаге (задержке) между реализацией метода и получением улучшенных фактических результатов деятельности. Специалисты, проводившие исследование, отмечают, что организации, имеющие незначительный рост эффективности при использовании метода в отчетном году, в последующих периодах сообщали о накопительном эффекте от внедрения метода.

Таким образом, метод функционально-стоимостного анализа приносит наибольшую пользу, если служит фундаментом для управления и развития бизнеса. Анализ деятельности – прямая дорога к бизнес-модели функционального менеджмента, основанного на управлении разнообразными видами деятельности, как способе неуклонного увеличения стоимости, получаемой потребителем, а равно прибыли, которую приносит создание данной стоимости. Функциональный менеджмент включает в себя анализ факторов затрат, факторов деятельности и факторов эффективности для которого главным источником информации служит функциональ-

но-стоимостный анализ. Такой симбиоз может стать основанием для принятия безошибочных решений, направленных на повышение эффективности работы бизнеса.

### Библиографический список

1. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Л. С. Васильева, М. В. Петровская. - 4-е изд., перераб. и доп. Москва: КНОРУС, 2017 г. 880 с.
2. Шеремет А.Д., Ковалев А.П., Функционально-стоимостной анализ. И. – Проспект. 2018 г. 208 с.
3. Рыжкова В.В., ФСА в решении управленческих задач по сокращению издержек. И. ЭКСМО. 2019 г. 173 с.
4. Григорьева, Татьяна Ивановна. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Т. И. Григорьева; Гос. ун-т – Высш. шк. экономики. Москва: Юрайт, 2018 г. 460 с.
5. Финансовый портал. Электронный ресурс. [Режим доступа]: [https://finances.social/finansovyiy-menedjment\\_733/model-operatsionno-stoimostnogo.html](https://finances.social/finansovyiy-menedjment_733/model-operatsionno-stoimostnogo.html)
6. Бизнес журнал. Электронный ресурс. [Режим доступа]: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/funksionalno\\_stoimostnyu\\_analiz\\_biznes\\_protsestov](https://www.businessstudio.ru/articles/article/funksionalno_stoimostnyu_analiz_biznes_protsestov)

Рекомендовано кафедрой  
финансового менеджмента  
БГТУ

д-р экон. наук, профессор  
**С.М. Бухонова,**  
магистрант  
**Д.К. Плаксина**  
Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

### ЦИФРОВЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

С появлением интернета наша жизнь стремительно меняется каждый день. Интернет-технологии XXI века поглотили экономику и оказали глобальное влияние на качество жизни миллиардов людей. Появление интернет-сайтов открыло пользователям возможность удобно и быстро искать