

УДК 657.22:336.71

UDC 657.22:336.71

**КОНЦЕПЦИЯ ПОСТАНОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ**

**THE CONCEPT OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE BANKING SECTOR**

Зяброва Наталья Петровна  
профессор  
*Кубанский государственный аграрный университет, Краснодар, Россия*

Zyabrova Natalya Petrovna  
professor  
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia*

В статье предложена концепция постановки управленческого учета в коммерческих банках с целью повышения эффективности бизнеса банков, и возможности принимать экономически взвешенные управленческие решения

The article proposes the concept of management accounting in commercial banks to improve bank performance and the ability to make economically balanced management decisions

Ключевые слова: КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Keywords: COMMERCIAL BANK, MANAGEMENT ACCOUNTING, CONSOLIDATED INFORMATION, PREDICTION

Эффективное управление банком является одним из решающих факторов его надежности, прибыльности и высокой конкурентоспособности на финансовом рынке. Принятие верных управленческих решений возможно при условии обеспечения менеджеров, руководителей подразделений и руководителей высшего звена банка оперативной и достоверной информацией о деятельности кредитной организации. Поэтому внедрение системы управленческого учета и отчетности позволит получать информацию на всех уровнях управления.

В международной практике управленческий учет и анализ имеют большое значение для повышения качества корпоративного управления и конкурентоспособности банков. Управленческий учет позволяет реализовать четыре основные функции управления:

- 1) накопление информации по текущей деятельности;
- 2) планирование и бюджетирование;
- 3) контроль;
- 4) анализ.

Управленческий учет позволяет руководству банка, на основании анализа полученной информации, а также сравнения текущей ситуации в

банке с запланированной, принимать обоснованные управленческие решения и быстро реагировать на меняющиеся требования внешней среды. Также управленческий учет определяется как система правил преобразования информации о сделках и затратах, позволяющая анализировать бизнес банка и прогнозировать его развитие. Одной из основных целей управленческого учета является увеличение прибыли банка, которая может быть достигнута путем увеличения полученных доходов с одновременным снижением затрат.

Управленческий учет в банке – это система сбора, анализа, обработки и представления основных показателей деятельности банка его специалистам и руководству. Система управленческого учета позволяет анализировать бизнес банка в целом и по отдельным направлениям, а также прогнозировать его развитие на разных уровнях, вплоть до уровня конкретных банковских продуктов.[5] Основными факторами, определяющими необходимость использования системы управленческого учета в банках, являются:

- поддержка дальнейшего развития и планирования;
- необходимость получения оперативной информации о фактических результатах деятельности и прогнозируемых;
- необходимость сравнительного анализа отдельных банковских продуктов;
- необходимость текущего управления рисками;
- принятие решений по ценообразованию линейки банковских продуктов, а также по расширению или приобретению нового бизнеса.

Система управленческого учета и отчетности позволяет получать на всех уровнях управления аналитическую информацию, необходимую для принятия решения:

- о размере собственного капитала банка и его распределении;
- о корректировке продуктового ряда;

- о расширении клиентской базы;
- о повышении или понижении рисков, влияющих на прибыль и капитал;
- о стимулировании подразделений банка и отдельных сотрудников;
- о величине рисков, присущих текущей структуре баланса;
- о реальном уровне кредитного риска.

Также система управленческого учета и отчетности позволяет консолидировать информацию, необходимую для стратегического и бюджетного планирования, распределения ресурсов, определения себестоимости финансовых инструментов, обеспечения оперативного контроля за влиянием управленческих решений на показатели деятельности банка.

Основной целью управленческого учета является предоставление руководству банка полного комплекса информации о фактических, плановых и прогнозных показателях функционирования банка как в целом, так и в разрезе структурных подразделений, центров ответственности, а также необходимой информации о внешнем окружении с целью обеспечения возможности принимать экономически взвешенные управленческие решения.

В отличие от системы подготовки информации для финансовой и налоговой отчетности, ориентированной на внешних пользователей, система управленческого учета и анализа ориентирована на внутренних пользователей в лице высшего руководства организации, а также руководителей подразделений.[5]

Более подробно различия между системами финансового и управленческого учета в банке приведены в таблице 1.

**Таблица 1- Различия финансового и управленческого учета**

Признаки различия	Финансовый учет	Управленческий учет
1	2	3
Цель учета	Формирование полной и достоверной информации о наличии и движении имущества, требований и обязательств банка.	Обеспечение эффективности управления путем сбора, обработки и представления информации для принятия управленческих решений и контроля за их исполнением
Степень регламентации	Ведение бухгалтерского учета является обязательным. Нормативными актами устанавливаются требования к бухгалтерской отчетности. Регламентируются формы отчетности и их содержание, порядок расчета показателей.	Ведение управленческого учета зависит от менеджеров банка. Они определяют целесообразность ведения управленческого учета, его организационную форму и способы осуществления
Пользователи информации	Главными пользователями являются внешние потребители информации, т.е. регулирующие органы	Главными пользователями информации управленческого учета являются менеджеры банка, руководство банка, руководители структурных подразделений
Точность информации	Нормативные акты регламентируют требования к точности информации. Информация, содержащаяся в бухгалтерских отчетах, отражает операции, которые уже совершены, и потому поддается проверке и оценке надежности	Для принятия решений часто используются приблизительные данные. Требования к точности в управленческом учете ослаблены, важна быстрота получения информации
Масштабы информации	Обобщает информацию о финансово-хозяйственной деятельности банка. О деятельности филиалов.	Использует информацию любой детализации. Отчеты могут быть составлены о деятельности отдельных подразделений банка, и отдельных банковских услугах

Продолжение таблицы 1

1	2	3
Масштабы информации	Обобщает информацию о финансово-хозяйственной деятельности банка. О деятельности филиалов составляются отдельные бухгалтерские отчеты	Использует информацию любой детализации. Отчеты могут быть составлены о деятельности отдельных подразделений банка, об отдельных банковских услугах и т.д.
Временное соотношение действий	Информация, отраженная в бухгалтерской отчетности, показывает результаты свершившихся фактов и хозяйственных операций за определенный период	Использует информацию бухгалтерского учета при планировании и прогнозе. В сферу управленческого учета, кроме того, попадает информация, обращенная в будущее
Формы выражения информации	Конечным продуктом бухгалтерского учета являются бухгалтерские документы, составляемые в денежном выражении и отраженные на счетах бухгалтерского учета соответствующего периода	Управленческий учет скорее является средством, чем продуктом. При выборе единицы измерения руководствуются также принципом ее полезности в конкретной ситуации
Частота и сроки подачи информации	Отчеты подготавливаются на регулярной основе: ежедневно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно. При этом на подготовку некоторых из них уходит до нескольких недель	Отчеты могут составляться как на регулярной основе, так и по запросу. При этом сроки минимальные, так как управленческие отчеты содержат информацию, требующую быстрых действий
Степень ответственности	За нарушение установленных правил ведения бухгалтерского учета может быть предусмотрена уголовная, административная, финансовая ответственность	Степень ответственности за неправильные управленческие решения определяется руководителями структурных подразделений банка согласно внутри банковским документам с ориентацией на трудовое законодательство

Постановка управленческого учета в банке должна решать такие задачи, как:

- построение оптимального для банка процесса планирования и бюджетирования;
- контроль прибыльности в разрезе по отдельным продуктам, направлениям бизнеса, подразделениям, филиалам;
- контроль структуры активов и пассивов по объемам, а также по срочности, контроль уровня рисков и достаточности капитала;
- принятие управленческих решений на базе реальной информации, как об отдельных сделках, так и о положении дел в банке в целом;
- моделирование последствий совершения тех или иных операций, проведение анализа;
- совершенствование процессов принятия решений по ценообразованию продуктового ряда;
- оптимизация взаимоотношений с клиентами, включая оценку количественных показателей и качества клиентской базы;
- оптимизация прочих расходов;
- формирование эффективной системы и ответственности менеджеров за результаты работы.

Построение системы управленческого учета тесно связано с организационной структурой банка, а также с существенной проблемой реализации потенциальных преимуществ управленческого учета и анализа для эффективного управления деятельностью банка. В связи с такими задачами управленческого учета, как повышение эффективности управления ресурсами, анализ прибыльности отдельных подразделений и направлений деятельности, оперативный мониторинг банковских рисков, информационное обеспечение процесса бюджетирования, возникает понятие финансовой структуры банка как динамической системы зон или центров ответственности. Предполагается, что финансовая структура более мобильна,

чем организационная, и состав центров ответственности может меняться от периода к периоду в зависимости от меняющихся целей деятельности банка при сохранении его организационной структуры. Определенная устойчивость финансовой структуры может быть достигнута при оптимальном согласовании программ развития банка и его текущих планов и путей их достижения.[5]

По отношению к системе финансовых потоков коммерческого банка в его структуре можно выделить подразделения по привлечению и размещению ресурсов. Подразделения по привлечению ресурсов обеспечивают формирование ресурсов банка, привлекая, в частности, средства клиентов. Подразделения по размещению ресурсов осуществляют активные операции и обеспечивают получение банком доходов и прибыли. Структуризация банка на подразделения по привлечению и размещению ресурсов обусловлена наличием внутрибанковского оборота денежных средств, когда финансовые ресурсы передаются от центров привлечения к центрам размещения, т.е. между центрами ответственности. При таком подходе центр ответственности можно определить как структурное подразделение, производящее однородные продукты и услуги, либо как единицу управления с определенными целями, бюджетом и отчетностью.

Исходя из различий функциональной направленности деятельности структурных подразделений, места подразделения в структуре финансового управления, широты полномочий руководителей подразделений и соответствующей меры ответственности, типов центров ответственности, как правило, выделяют центры дохода, затрат и прибыли. Такую ситуацию можно считать вполне нормальной, поскольку и финансовая структура, и организационная, и сама методология организации управленческого учета очень индивидуальны для каждого банка и зависят от его особенностей, специализации, сложившихся традиций и практики управления, целей и задач управленческого учета.

Построение системы центров ответственности различных типов в рамках финансовой структуры зависит от размеров банка, направлений его деятельности, численности персонала и многих других факторов. Поэтому число и состав центров ответственности определяются индивидуально для каждого банка с учетом конкретной специфики. Кроме того, деление на центры ответственности зависит от целей и методики управленческого учета и анализа в банке. В качестве центров ответственности могут выступать реальные подразделения банка, например, управления, департаменты, дополнительные офисы филиалы. Центры ответственности могут быть построены на основе видов банковского бизнеса или сегментов рынка банковских услуг, на которых банк осуществляет свою деятельность, например розничный бизнес, корпоративный бизнес и т.д. в основу построения центра ответственности может быть положен любой вид доходной деятельности банка. Виды банковских услуг представлены на рисунке 1.



Рисунок 1- Виды банковских услуг

Эти услуги оказываются трем категориям клиентов: физическим



лицам, юридическим лицам, банкам. В управленческих целях банк самостоятельно разрабатывает классификацию оказываемых услуг по направлениям деятельности, группировку операций, образующих одну технологическую цепочку и представляющих собой отдельный банковский продукт.

Для целей управленческого учета и анализа следует четко определить взаимосвязи между операциями, поскольку от этого зависят деление банка на центры ответственности, правильная идентификация доходов и расходов и выработка адекватных управленческих решений. Поэтому необходимым представляется составление классификатора проводимых банком операций с указанием возникающих между ними связей.

Основное внимание управленческого учета должно быть направлено на затраты банка при осуществлении основной деятельности, грамотное управление затратами позволяет влиять на цену банковских услуг и соответственно на доходы банка.

Обычно в банке не возникает трудностей при определении места возникновения того или иного вида доходов. Доходами от операций по всем видам услуг могут выступать:

- проценты за размещенные ресурсы;
- комиссионные вознаграждения за услуги банка;
- фиксированные тарифы за оказанные услуги.

Сложнее обстоит ситуация с определением расходов и отнесением их к той или иной услуге. В основном это зависит от принятой в банке практики классификации затрат.

Все затраты банка по текущей деятельности могут быть условно разделены на затраты, связанные с пассивными операциями и затраты, осуществляемые в процессе проведения активных операций. Затраты банка являются закономерной составляющей его операционной деятельности и функционирования. Виды затрат банка представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды затрат банка при проведении расходных операций

Необходимо отметить, что данная группировка затрат способствует повышению качества управления операциями. Так как основу для расчета себестоимости банковских продуктов формируют пассивные операции, то снижение затрат по данному виду операций обеспечивает привлечение более дешевых ресурсов и соответственно способствует эффективному управлению ими. Таким образом, внедрение систем управленческого учета в банках процесс сложный и трудоемкий. Однако наличие правильно

организованного комплекса управления предоставляет руководству необходимую объективную информацию о деятельности банка и позволяет принимать на его основе оптимальные управленческие решения.

### Список литературы

1. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. Учебник// Москва : Омега – Л; 2008. 432 с.
2. Каверина О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. Учебное пособие //Москва: Финансы и статистика, 2008. – 352 с.
3. Кондраков Н.П., Иванова М. А. Бухгалтерский управленческий учет. Учебное пособие. [Текст] / Н.П. Кондраков, М.А.Иванова// Москва: ИНФРА-М, 2007. – 368 с
- 4.Королев, О.Г.Организация управленческого учета в коммерческом банке (монография) // Москва.:Экономические науки, 2006. – 160 с.