

**С. Т. Миржакыпова,**  
*заведующая кафедрой «Бухгалтерский учет» Казахского экономического  
университета им. Т. Рыскулова, доктор экономических наук, доцент*

## **КОНЦЕПЦИЯ И ПРИНЦИПЫ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ**

Оценивая состояние методической базы коммерческих банков, следует сделать неутешительный вывод, что основным тормозом в развитии деятельности банков Казахстана является ее несовершенство, отсутствие в банках рациональной технологии выполнения операций и создания банковских продуктов.

По мнению ученых, по состоянию методической базы коммерческие банки значительно отстали даже от промышленных предприятий. Так, на любой продукт, выпускаемый предприятием, в его техническом отделе подготовлен паспорт, в котором точно описаны состав изделия, материал, затраты труда и количества энергии, необходимые на его изготовление. В банке, производящем сложнейшие продукты, подобная документация отсутствует. Крайне мало теоретических изысканий посвящено проблемам ведения внутреннего учета, планирования и оценки деятельности структурных подразделений коммерческого банка<sup>1</sup>.

Недостатки в методологической базе коммерческих банков, на которые обращают внимание некоторые авторы, связаны в том числе и с неоднозначным толкованием фундаментальных понятий управленческого учета.

К основным понятиям управленческого учета в банке относятся: банковская операция, банковская услуга, банковский продукт, банковское действие, центр ответственности, бизнес-центр, центр прибыли, центр инфраструктуры, центр затрат, центр финансирования.

Вышеназванные понятия используются в работах ряда авторов, где освещены проблемы разных сторон банковской деятельности: регулирования взаимоотношений клиента и банка, информационных банковских технологий, операционной работы банка, учетной и контрольной работы банка, и при этом все исследования так или иначе касаются понятий «банковская операция», «банковская услуга», «банковский продукт».

В законе РК «О банках и банковской деятельности» определены виды банковских операций. К ним относятся:

- привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады (до востребования и на определенный срок);
- размещение привлеченных средств от своего имени и за свой счет;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических и юридических лиц, в том числе банков-корреспондентов, по их банковским счетам;
- инкассация денежных средств, векселей, платежных и расчетных документов и кассовое обслуживание физических и юридических лиц;
- купля-продажа иностранной валюты в наличной и безналичной форме;

---

<sup>1</sup>См. на этот счет: Ресин В.Н., Тагирбеков К.Р. Банк в системе экономических структур: функции, методология управления, технологии. – М., 1999.

- привлечение во вклады и размещение драгоценных металлов;
- выдача банковских гарантий.

Представляет интерес определение банковских операций, предложенное некоторыми учеными, отражающее смысл и содержание банковских операций как упорядоченной совокупности действий работников банка в процессе оказания услуги клиенту с выделением внешней (непосредственно связанной с обслуживанием клиентов), а также внутренней (учетной, контрольной) сторон.

Таким образом, с экономической точки зрения, понятие «банковская операция» включает в себя все технологические этапы ее осуществления, начиная с консультирования клиента и оформления первичных документов (договоров, ордеров и бланков) и заканчивая отражением ее в финансовой отчетности.

В основе классификации банковских продуктов предлагается рассматривать названные приемы изготовления банковских продуктов:

- 1) адаптация существующего вне банка банковского продукта;
- 2) комбинирование комплексного банковского продукта на основе нескольких традиционных продуктов, имеющих в банке;
- 3) разработка нового банковского продукта<sup>1</sup>.

Данная классификация позволяет определить состав затрат, включаемых в себестоимость банковского продукта, в части затрат на маркетинговые исследования и прогнозируемых затрат по «ненормируемым» и «новым» банковским операциям.

Однако одного только правильного определения понятия банковского продукта недостаточно для организации эффективной системы управленческого учета, так как структурирование управленческой информации невозможно без структурирования самого банка. Первое, что необходимо сделать, – выделить центры учета, затрат и прибыли:

– центр учета – структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющих определенный набор операций и способных оказывать непосредственное воздействие на рентабельность данной деятельности;

– центр затрат – структурное подразделение или группа подразделений, обеспечивающих поддержку и обслуживание деятельности подразделений, непосредственно приносящих прибыль;

– центр прибыли – структурное подразделение или группа подразделений, работа которых непосредственно связана с получением прибыли.

Особую теоретическую значимость имеет выделение основных принципов управленческого учета. Предлагается организовать управленческий учет в банках на следующих шести принципах:

1. Учет, направленный на управление с помощью бизнес-единиц ЦФО. Для эффективного управления необходимо структурировать организационную структуру банка по бизнес-единицам по функциональному признаку, наилучшим образом отражающим структуру направлений деятельности и их результаты. При этом вся первичная информация и вся аналитическая отчетность должна строиться с учетом признака того или иного ЦФО.

2. Поддержка методик трансфертного ценообразования. Целью является корректное определение вклада (эффективности работы) каждого подразделения в чистый процентный доход. Результатом является разложение процентного дохода на депозитный. Трансфертная цена в банке – это основная статья дохода центров привлечения, то есть подразделений, которые формируют ресурс (пассивы) из клиентских вкладов и реализуют его на внутрибанковском кредитном рынке. В то же время для центров размеще-

<sup>1</sup> См.: Масленченков Ю.С. Технология и организация работы банка: теория и практика. – М., 2004. – С. 89.

ния – подразделений, занимающихся размещением ресурса на внешнем рынке, процентные выплаты за ресурс – одна из основных статей прямого операционного расхода.

Внутрибанковский оборот денежных средств формирует операционные доходы одних ЦФО и расходы других, что делает трансфертное ценообразование составной частью процесса управленческого учета банка. Внедрение трансфертного ценообразования дает банку возможность использования инструмента контроля уровня спреда (банковской маржи). Постановка управленческого учета в банке также должна учитывать необходимость тщательного анализа всех доходных и расходных статей бюджетов конкретных подразделений с учетом внутрибанковского оборота денежных средств.

3. Принципы разнесения затрат. В результате внедрения системы разнесения затрат с использованием методик ФСА (функционально-стоимостный анализ) банк получает возможность объективно оценивать результаты деятельности всех центров ответственности и принимать на этой основе управленческие решения. Разнесение затрат необходимо в случае, когда расходы не могут быть отнесены на определенное направление деятельности или конкретный центр прибыли.

4. Учет, направленный на управление стоимостью капитала и продуктов. Создаваемая для акционеров стоимость в долгосрочной перспективе является наилучшим критерием оптимальности принимаемых управленческих решений. Владельцы и топ-менеджмент для принятия решений нуждаются в максимально полной информации и должны эффективно управлять всеми денежными потоками компании. Таким образом, управление стоимостью банка с целью ее увеличения в долгосрочной перспективе позволяет в максимальной степени удовлетворить интересы его собственников, определить оптимальные стратегические направления развития финансового института и выработать оптимальную систему управленческих мер, способствующих достижению поставленных целей.

5. Учет, поддерживающий анализ распределения капитала. Задавая общий уровень потребления капитала, акционеры обозначают приемлемую для них границу потерь. Без этого показателя невозможно ни адекватное планирование деятельности, ни принятие решений в сложных ситуациях. При этом распределение капитала, анализ его изменения должны быть основаны на принципе учета по ЦФО, продуктам, без которых невозможно анализировать эффективность деятельности холдинга и его отдельных направлений деятельности вплоть до продуктов отдельных клиентов. Распределяя капитал по типам рисков и в конечном счете по продуктам, банк исключает возможность некорректного формирования цены на продукт.

6. Учет рисков. Цель учета, направленного на управление эффективностью и рисками, – это интегрированный подход к согласованию цели, стратегии и процессов управления банком для постоянной максимизации эффективности, соотнесенной с рисками и акционерной стоимостью. Система распределения рискованного капитала должна включать в себя учет кредитных рисков, рыночных рисков, операционных рисков, финансовых рисков. Целью учета рисков является корректное определение вклада каждого бизнес-направления и продукта в чистый процентный доход. Учет рисков в банке должен основываться на построении системы риск-менеджмента, включающей в себя такие обязательные компоненты, как:

- выявление видов риска, которым подвергается банк, и их ранжирование по размеру потенциально негативного воздействия;
- выбор системы сбалансированных аналитических показателей, определяющих различные риски;
- выявление вероятностных значений по каждому из видов риска;
- вычисление размера потенциально негативного влияния каждого отдельного вида риска на деятельность банка и принятие решений по управлению рисками.

Особенности современного развития банковского бизнеса обусловили появление следующих ключевых идей стратегического управления и планирования:

- стратегическое видение банка;
- управление бизнес-центрами как инвестиционным портфелем;
- планирование прибыли каждого подразделения с учетом темпов роста рынка и положения на нем банка;
- планирование стратегической деятельности каждого отдельного подразделения.

Управление бизнесом и управленческий учет, по нашему мнению, – дело не только бухгалтерии. Так или иначе, но в этом процессе участвуют и должны участвовать самые разные сотрудники банка.

Управленческий учет и отчетность являются базисом финансового (бухгалтерского) учета и отчетности. Но не наоборот.

В данном случае интересным является высказывание российского ученого И. Аверчева о том, что действительно действует принцип: «Каждая селедка – рыба. Но не каждая рыба – селедка!», т.е. из данных, содержащихся в информационной системе управления бизнесом, можно без проблем создать финансовую отчетность как общего, так и специального назначения, рассчитать данные налоговых деклараций или заполнить статистические отчеты»<sup>1</sup>.

Основным фактором создания системы управленческого учета является ее экономическая эффективность, значительное превышение доходов над расходами, связанными с созданием и внедрением банковских продуктов и услуг.

Система управленческого учета, отмечают ученые, «должна быть комплексной информационной системой, которая снабжает объективными, необходимыми сведениями всех заинтересованных внутренних пользователей информацией»<sup>2</sup>.

Управление невозможно без информации или совокупности сведений о состоянии управляемой системы, внешней среде, предпринимаемых действиях по управлению данной системой. В таком понимании экономическая информация выступает как основа процессов подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Сам процесс управления представляет собой определенную последовательность решений, эффективность которых можно проверить лишь с помощью информации о промежуточных и конечных результатах деятельности, которые достоверно и своевременно отражают состояние и поведение управляемых параметров.

Экономическая информация для управления бизнесом собирается в системах планирования, учета и анализа деятельности банка. При этом формирование информации осуществляется путем финансового и управленческого учета, с помощью которого не только измеряются и фиксируются фактическое наличие, движение и использование ресурсов, но и их планирование.

Для обеспечения измерения результатов деятельности банка и удовлетворения разнообразных информационных потребностей создается управленческая информационная система, в которой взаимосвязанные подсистемы выдают информацию, необходимую для управления банком.

При внедрении системы управленческого учета в банке следует решить, как будет организовано ведение управленческого учета. Прежде всего, необходимо выделить структурное подразделение, которое будет отвечать за ведение управленческого учета в банке. Такое структурное подразделение должно удовлетворять нескольким требовани-

<sup>1</sup> Аверчев И. Управленческий учет и отчетность. – СПб, 2007. – С. 101.

<sup>2</sup> Василева Л.С. Ряховский Д.И., Петровская М.В. Бухгалтерский управленческий учет. – М., 2007. – С. 158

ям: информационная обеспеченность; методологическая подготовленность; компетентность.

Организация ведения управленческого учета может быть в следующих вариантах:

- в финансово-экономической службе;
- в едином информационно-аналитическом центре;
- в информационно-аналитическом центре внутри каждой из служб банка;
- разделение полномочий и ответственности между службами в зависимости от объектов учета.

В области управленческого учета центральное место всех исследований занимают вопросы учета затрат. В концепции управленческого учета, предложенной С.М. Шапигузовым, учет затрат рассматривается как «внешний интерфейс управленческого учета» или как «интерфейс с финансами». Осуществление учета затрат происходит в соответствии с принципом детализации, при котором происходит переход от планово-учетных единиц на уровне банка к более мелким – на уровне подразделений, затем на уровень отдельных операций и банковских продуктов.

Бухгалтерский учет в банке функционирует в основном в целях предоставления информации регулирующим органам и акционерам. Бухгалтерский учет не предназначен для принятия внутренних (управленческих) решений, поскольку его основные задачи заключаются в предоставлении финансовой информации внешним пользователям.

С другой стороны, система управленческого учета нужна для удовлетворения внутренних потребностей: в ее целевую группу входят сотрудники банка, предоставляющие услуги по анализу, контролю и управлению. Соответственно, эта система должна быть сосредоточена на тех факторах, которые влияют на стоимостные результаты деятельности банка. И отчеты, созданные на основе управленческого учета, в основном сосредоточены на таких критериях управления результатами, как прибыльность деятельности выделенных сегментов финансовой структуры, взаимоотношения между ними. Как правило, отчеты готовятся с учетом того, что они должны давать информацию, достаточную для того чтобы руководство могло установить, почему производятся расходы и какую прибыль приносит бизнес-единица, центр прибыли, бизнес-направление, банковский продукт, клиент, проект, канал сбыта и т.д., проанализировать причины расходов и доходов, привести доходы и расходы к желательному уровню.

#### **Түйін**

*Автор банктегі басқарушылық есепті жақсартуды күн тәртібіндегі мәселе ретінде қарастырады. Банктердегі басқарушылық есептің басты принциптерінің теориялық жағынан аса маңызды екендігін ескеріп, кейбір жеке ұйымдарда есеп орталағын, шығын және кіріс орталықтары тәрізді бөлімшелер қажеттігін айтады. Автордың ойынша, банктің есеп орталығы осы қызметтің рентабельдігіне тікелей әсер етуге қабілетті белгілі бір банктік операциялар жиынтығын құрайды. Шығын орталығы тікелей кіріс келтіретін бөлімшелердің қызметіне көмек көрсетіп отырады. Ал кіріс орталығының қызметі табыстың түсіп отыруымен тікелей байланысты.*

#### **Annotation**

*The author considers the necessity of the improvement of the management account in the banks. He justifies the special theoretical importance the main principles of the management account in the banks, the necessity of the organization of the separate subdivision: the centers of the account of the costs and profit. To the author's opinion, the center of the bank's account realizes the definite set of operations, which are able to influence directly over the profitability of such activity. The center of costs provides support and service of the subdivisions' activity, making profit directly. The work of the center of profit has been connected with direct profit obtaining.*