

СЕКЦИЯ №7.

БАНКОВСКОЕ И СТРАХОВОЕ ДЕЛО

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БАНКА

Бобыль В.В., Булгакова Ю.В.

Для эффективного управления банком необходимо в оперативном режиме формировать определенную управленческую отчетность, которая способствует принятию стратегических и тактических решений по дальнейшему развитию кредитного учреждения. Основным источником такой отчетности является управленческий учет.

Отметим, что управленческий учет в банке значительно отличается от налогового и финансового учетов (см. табл.1)

Таблица 1

Сравнительная характеристика видов учета в банке

Признак сравнения	Виды учета в банке		
	Налоговый	Финансовый	Управленческий
Цель	Предоставление информации о полноте и своевременности начисления и уплаты налогов	Составление отчетности с целью удовлетворения информационных потребностей стейкхолдеров	Предоставление информации для стратегического и тактического управления
Сроки подачи отчетности	По требованию фискальных органов или в установленные законодательством сроки	По требованию стейкхолдеров или в установленные законодательством сроки	Зависит от потребностей управления
Степень открытости информации	Предоставляется только фискальным органам, но не является коммерческой тайной	Информация открытая, публичная	Информация носит конфиденциальный характер
Пользователи информации	Фискальные органы	Внутренние и внешние стейкхолдеры	Управленческий персонал банка
Объект учета	База налогообложения	Банк в целом	Центры ответственности банка

Процесс организации управленческого учета в банке охватывает следующие основные этапы:

- планирование;
- составление бюджетов;
- управление доходами и расходами;
- формирование управленческой отчетности и документооборот;
- мониторинг и контроль;
- корректировки стратегических целей и бюджетов банка.

Управленческий учет целесообразно осуществлять по центрам ответственности банка, под которыми понимается элемент банка (бизнес-направление), в рамках которого устанавливается личная ответственность руководителя за выполнение запланированных экономико-финансовых показателей деятельности (бюджет) и эффективность управления финансовыми рисками бизнес-направления.

Основные центры ответственности банка указаны в табл. № 2

Центры ответственности банка

Название центра ответственности	Бизнес-направления	Виды финансовых рисков за центром
Казначейство	Оптимизация и регулирование денежных потоков банка, покупка и продажа валюты для клиентов и собственных нужд на межбанковском рынке, привлечение и размещение средств на межбанковском рынке и международных рынках	Риск ликвидности, рыночный риск
Управление корпоративного бизнеса (УКБ)	Предоставление клиентам широкого спектра услуг по кредитованию, по операциям с векселями, привлечение средств юридических лиц	Кредитный, рыночный риск
Управление индивидуального бизнеса (УИБ)	Продажа банковских продуктов индивидуальным клиентам банка, оптимизация стоимости услуг для физических лиц	Кредитный, рыночный риск
Управление ценными бумагами (инвестиционный бизнес) (УЦБ)	Эмиссия собственных ценных бумаг, организация покупки и продажи ценных бумаг по поручению клиентов, осуществление операций на рынке ценных бумаг от своего имени, андеррайтинг, инвестирование в уставные фонды и ценные бумаги юридических лиц, доверительное управление средствами и ценными бумагами по договорам с юридическими и физическими лицами	Рыночный риск
Филиалы	Основным направлениями деятельности являются банковские операции, определенные письменным разрешением в рамках предоставленных полномочий	Кредитный, рыночный, риск ликвидности

По центрам ответственности банка целесообразно учитывать отдельно доходы и расходы, связанные с взаимодействием с внешними стейкхолдерами, и доходы и расходы, связанные с внутренним перераспределением ресурсов по трансфертным ценам. Кроме того, предлагаем отражать доходы или расходы по трем видам деятельности банка [3]:

1. Коммерческая деятельность, а именно:

- пассивные коммерческие операции банка по привлечению средств от клиентов: привлечение депозитов до востребования; финансовый лизинг; эмиссия долговых ценных бумаг;
- активные коммерческие операции банка по размещению средств: выдача кредитов; размещения депозитов; лизинг; операции с ценными бумагами;
- операции по предоставлению услуг, которые непосредственно не связаны с управлением активов и пассивов: расчетно-кассовое обслуживание; кредитное обслуживание; доверительное обслуживание; консультационные услуги, связанные с коммерческой деятельностью.

2. Торговая деятельность, а именно:

- торговля на валютном рынке (арбитраж)
- торговля ценными бумагами с целью получения прибыли от краткосрочных колебаний цены или дилерской маржи и т. д..

3. Деятельность по управлению активами и пассивами, а именно:

- операции на денежном рынке для управления ликвидностью (предоставление и получение межбанковских кредитов, операции с национальным регулятором по вопросам рефинансирования, депозитных и других операций);
- купля-продажа ценных бумаг в торговом портфеле и портфеле на продажу с целью управления ликвидностью;
- операции по хеджированию процентных, валютных и других финансовых рисков коммерческой деятельности;
- долгосрочные вложения в дочерние и ассоциированные компании;
- операции с собственными акциями;

- операции с долговыми ценными бумагами собственной эмиссии с целью управления долгосрочной ликвидностью;

- привлечение средств на условиях субординированного долга.

Детализированный учет по вышеуказанным видам деятельности позволит более качественно оценивать эффективность деятельности конкретного центра ответственности банка.

Как отмечалось ранее, распределение финансовых ресурсов между центрами ответственности осуществляется с помощью трансфертной цены, которая также является одним из инструментов управленческого учета.

Основные задачи трансфертного ценообразования:

- расчет и оценка эффективности деятельности по центрам ответственности, исходя из фактической стоимости и доходности привлеченных и размещенных ресурсов;

- управление текущей ликвидностью банка;

- оптимизация источников финансирования активных операций в центрах ответственности банка.

В процессе деятельности банковского учреждения центры ответственности продают свои нетто-пассивы и покупают нетто-активы в казначействе для финансирования своих активных операций. Казначейство регулирует финансовые потоки в пределах банка и определяет трансфертные цены на покупку-продажу финансовых ресурсов. При отсутствии собственных ресурсов казначейство приобретает их на межбанковском рынке, при избытке - продает.

Трансфертные цены привлечения и размещения ресурсов рассчитываются казначейством в момент купли-продажи ресурсов с учетом целей управления ликвидностью (см. Рис. 2).

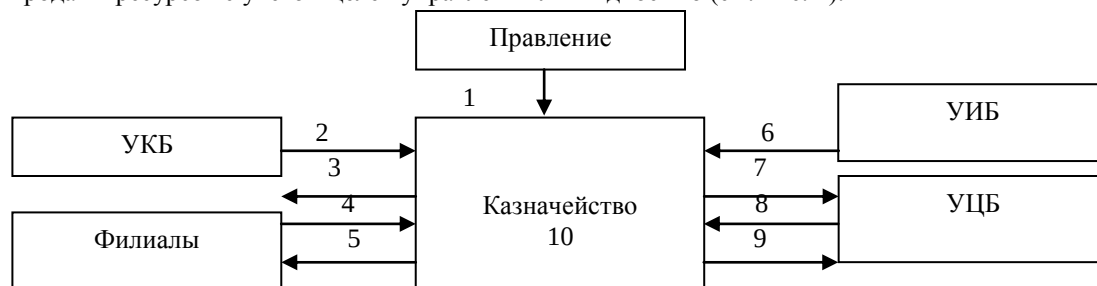


Рис. 2. Механизм перераспределения финансовых ресурсов между центрами ответственности банка

Примечание: 1 – установка минимальных и максимальных границ спреда; 2- продажа срочных пассивов юридических лиц и средств на расчетных и текущих счетах; 3 - покупка ресурсов для кредитования корпоративных клиентов; 4 - продажа депозитов; 5 - покупка финансирования для проведения активных операций; 6 - продажа депозитов физических лиц, остатков на карточных счетах; 7 - покупка ресурсов для кредитования физических лиц; 8 - продажа ресурсов от реализации или размещения ценных бумаг; 9 - покупка фондов для инвестирования в ценные бумаги; 10 - покупка-продажа ресурсов за трансфертными ценами.

Как отмечалось ранее, организация управленческого учета по центрам ответственности невозможна без стратегического планирования и составления бюджетов (см. рис. 2)

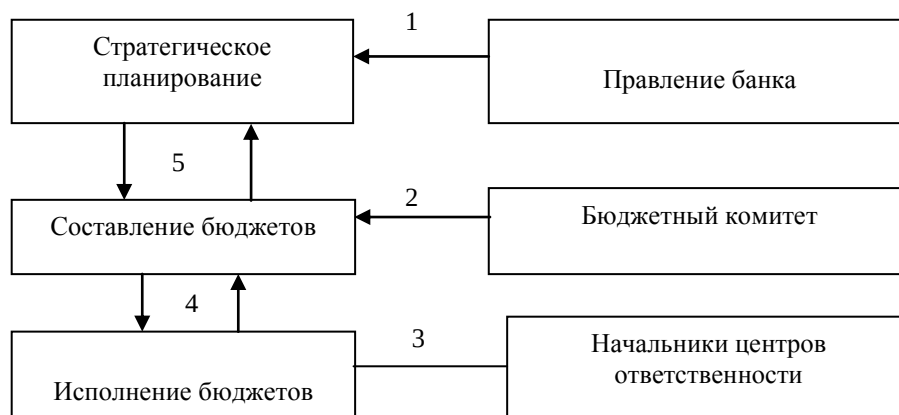


Рис. 3. Управленческий учет: стратегического планирования и составления бюджетов

Примечание: 1. Составление стратегического плана Правлением банка 2. На основе стратегического плана разработка бюджетов Бюджетным комитетом банка. 3. Исполнение бюджетов руководителями центров ответственности. 4. Предложения по корректировке стратегических планов и бюджетов, отчет об исполнении бюджетов перед Бюджетным комитетом. 5. Предложения по корректировке стратегического плана и отчет о его выполнении перед членами Правления.

Стратегическое планирование - это процесс определения основных целей и стратегии развития банка.

Вопросами стратегического планирования занимается высшее руководство банка. При этом для повышения эффективности планирования нужно учитывать предложения руководителей центров ответственности банка.

Стратегическое планирование в банковской деятельности имеет ряд особенностей, а именно:

1. Основной акцент делается на планирование собственных ресурсов, операций по привлечению и размещению средств.

2. В связи с тем, что банк является активным участником работы предприятий различных отраслей экономики и форм собственности, существенное значение приобретает планирование и прогнозирование деятельности контрагентов и клиентов банка в части выдачи кредитов и привлечения ресурсов.

3. Установление национальным регулятором экономических нормативов приводит к необходимости учета этих нормативов в процессе составления стратегических планов.

В каждом банке стратегический план имеет особенности, обусловленные характером и спецификой его деятельности. В большинстве же случаев стратегический план имеет следующие составляющие:

1. Анализ конкурентной среды (такой анализ необходим для определения доли рынка).
2. Позиционирование банка на рынке.
3. Swot-анализ - это определение преимуществ и недостатков банка.
4. Стратегия, в которой определяются несколько задач, обусловленных миссией, целями, позиционированием банка и Swot-анализом.

Например, стратегическими задачами могут быть: 1) увеличение ресурсов банка; 2) сохранение и улучшение показателей рентабельности; 3) повышение уровня эффективности управления банковскими рисками.

По каждому из этих задач рассматриваются направления деятельности, целевые ориентиры, указываются сроки реализации и центры ответственности.

В табл. 3 приведен пример определения направлений деятельности для решения стратегической задачи «увеличение ресурсов банка».

Препятствиями в процессе формирования и реализации стратегического плана могут быть ситуации, когда топ-менеджеры:

- полностью делегируют функции планирования руководителям центров ответственности банка;
- не могут четко и своевременно определить долгосрочные цели банка;
- не обсуждают с руководителями центров ответственности стратегические планы;
- принимают спонтанные управленческие решения, которые противоречат миссии и стратегическим целям развития банка.

Отметим, что стратегический план должен быть подкреплён соответствующим бюджетным планом. Бюджетирование - это выраженная в цифрах стратегия банка (примерный объем финансовых ресурсов, необходимых для реализации целей и стратегии банка).

Таблица 3

Направления деятельности с целью увеличения ресурсов банка

Направления деятельности	Приоритетные задачи	Целевые ориентиры	Центры ответственности банка
Привлечение средств физических лиц	Реструктуризация депозитов населения для обеспечения сбалансированности привлечения и размещения средств по срокам	Повысить долю депозитов с фиксированными сроками на 10 %	УИБ

Привлечение средств юридических лиц	Усиление позиций на рынке средств юридических лиц путем создания собственной клиентской базы; увеличение числа банковских продуктов для юридических лиц	Повысить долю депозитов юридических лиц на 5-10%	УКБ
Привлечение средств клиентов на пластиковых карточках	Внедрение собственных карточных продуктов в корпоративном секторе рынка.	Увеличить эмиссию пластиковых карточек на 10%	

Существует пять основных принципов бюджетирования в банке:

1. Согласование целей. Процесс бюджетирования начинается «снизу-вверх». Как показывает практика, руководители центров ответственности лучше владеют ситуацией на рынке и со своей стороны обеспечивают выполнение бюджетных целей. Предложенные бюджетные показатели должны согласовываться с топ-менеджерами банка (с членами Правления) в соответствии со стратегическими целями банка.

2. Установление приоритетов. Механизм бюджетирования должен обеспечивать использование финансовых ресурсов в наиболее выгодном направлении.

3. Соподчиненность. Каждый из центров ответственности банка планирует и отвечает только за те финансовые показатели и риски, на которые он влияет.

4. Постоянство целей. Установленные базовые показатели принципиально не меняются на протяжении планируемого периода.

5. Последовательность. Бюджет формируется в соответствии с учетной политикой банка, применяется последовательно от одного отчетного периода к другому.

Некоторые банки для увеличения эффективности процесса бюджетирования создают Бюджетный комитет (функциональный орган, обеспечивающий разработку и согласование бюджетов).

Функции бюджетного комитета:

- выбор методов бюджетирования;
- разработка бюджетов;
- принятие отчетов по выполнению бюджетов руководителями центров ответственности;
- корректировки бюджетных оценок и т. д.

Кроме того, Бюджетный комитет входит в систему сопровождения, под которой понимается процесс мониторинга выполнения бюджетов и стратегических планов. Мониторинг осуществляется благодаря управленческим отчетам руководителей центров ответственности банка, коллегиальных органов (комитеты) и отдела внутреннего аудита.

Периодичность управленческой отчетности в системе сопровождения банка предоставлена в табл. 4

Таблица 4

Периодичность управленческой отчетности в системе сопровождения

Коллегиальные органы и подразделения, которые предоставляют информацию	Коллегиальные органы и подразделения, которые рассматривают информацию		
	Правление	Бюджетный комитет	Кредитный комитет
Кредитный комитет	Ежеквартально или по запросу	—	—
Бюджетный комитет	Ежеквартально или по запросу	—	—
Отдел внутреннего аудита	Ежемесячно или по запросу	—	—
Центры ответственности банка	—	Ежемесячно или по запросу	Ежемесячно или по запросу

Можно сделать вывод, что управленческий учет позволяет получить необходимую информацию для определения приоритетов деятельности банка и планирования дальнейшей его работы. Управленческая отчетность является базой стратегического планирования и бюджетирования.

Результатом внедрения эффективной системы управленческого учета является уменьшение финансовых рисков, оптимизация продуктового ряда, повышение прибыльности и конкурентоспособности банка.

Список литературы

1. Бобиль В. В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи : монографія / В. В. Бобиль – Дн-вськ :Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2016.
2. Бобиль В. В. Трансфертне ціноутворення в системі управлінського обліку сучасного банку / В. В. Бобиль // Банківська справа. – Київ. – 2007. – № (77). – С. 38–46.
3. Бобиль В. В. Управлінський облік як елемент управління банківськими ризиками / В. В. Бобиль // Економіка, фінанси, право. – 2011. – № 3. – С. 18–23.
4. Королев Н. Управленческий учет. Классификация затрат. Концепция и терминология / Н. Королев // Московский бухгалтер. – 2014. – № 4.
5. Хачирова А. А. Роль и содержание бухгалтерского управленческого учета в банках / А. А. Хачирова // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. XXX междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1 (30). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1\(30\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/1(30).pdf)
6. Жук В. М. Концептуальні засади розвитку управлінського обліку [Текст] / В. М. Жук // Стратегія розвитку України. – 2009. – № 1. – С. 437–441.
7. Королев О.Г. Организация управленческого учета в коммерческом банке: монография / О.Г. Королев. – М.: Экономические науки, 2006.
8. Кротова Е. В. Методологические различия бухгалтерского, налогового и управленческого учета / Е. В. Кротова, Т. Н. Трунина. – URL : http://gaap.ru/articles/metodologicheskie_razlichiya_bukh.
9. Писаренко Т. М. Управлінський облік: сутність, зміст та принципи ведення [Текст] / Т. М. Писаренко, Н. А. Букало // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2010. – Т. 2, № 1 (147). – С. 136–140.