

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ОТЧЕТНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

О.В. Дражина канд.экон. наук,
доцент кафедры бухгалтерского учета,
анализа и аудита в ОНХ, БГЭУ

Резюме. В настоящее время тема постановки управленческого учета и отчетности является одной из самых популярных тем в сфере банковского менеджмента. В статье определены понятия, цели управленческого учета и отчетности, выделены объекты, изложены основные этапы, которые необходимо пройти коммерческому банку при формировании системы управленческого учета и отчетности.

MANAGEMENT ACCOUNTING AND REPORTING OF COMMERCIAL BANKS

O.V. Drazhina

Abstract. Currently subject of management accounting and reporting is one of the most popular topics in the field of banking management. This article describes the concept, objectives of management accounting and reporting, select the object, the basic stages that need to go a commercial bank in the formation of management accounting and reporting.

Стратегия развития коммерческих банков, направленная на расширение масштабов их деятельности и росте капитала, ставят ряд новых задач, связанных с особенностями организации системы управления. Роль банков как посредников, распределяющих и аккумулирующих денежные средства субъектов хозяйствования и населения, определяет их большую экономическую и социальную ответственность, что создает более пристальное внимание к хозяйственной деятельности банков со стороны контролирующих организаций, клиентов, а также собственных аналитических служб. Вследствие этого коммерческие банки составляют несколько видов отчетности для различных групп пользователей. В зависимости от целей составления отчетность, как известно, может быть внешней и внутренней. Для их успешного решения необходимо, чтобы расширение деятельности банков сопровождалось адекватным повышением качества финансового менеджмента, одним из важнейших элементов информационного обеспечения которого является система внутренней управленческой отчетности.

Сравнительная характеристика управленческой и финансовой отчетности, выполненная многими отечественными и зарубежными экономистами в отношении разных хозяйствующих субъектов, свидетельствует, что первую отличает более высокая оперативность, нацеленность на решение внутренних задач, значительная свобода в выборе форматов, сроков представления и степени детализации информации. Внутренней отчетности важно иметь достаточную точность и достоверность для принятия верных управленческих решений. Обязательность составления управленческой отчетности не регламентируется внешними нормативными документами, а зависит от руководства организации. Управленческий учет определяется в экономической литературе как «подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации». Свою очередь управленческая отчетность должна содержать информацию о деятельности коммерческой организации по всем направлениям и в различных разрезах или частной внутренней отчетности. Особая роль управленческой отчетности в системе внутреннего анализа организации определяется тем значением, которое она имеет для информационного обеспечения принятия решений на различных уровнях управления. Управленческая отчетность в широком смысле тождественна внутренней аналитической информации. Она представляет собой все отчеты, таблицы, графики, обзоры, прогнозы, которые формируются в процессе проведения внутреннего анализа и служат информационной базой для принятия решений менеджерами на различных уровнях управления. Большая часть таких внутренних аналитических документов используется на средних и нижних уровнях управ-

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- кашевича. – Мн.: БГЭУ, 2001. – 431 с.
20. Философский словарь /Под. ред. И.Т. Фролова. – 5-е изд. – М.: Политиздат, 1987. – 590с.
21. Чистов Д.И. Использование экономико-правового анализа в выявлении приписок и хищений на автотранспорте в условиях перестройки хозяйственного механизма: Лекция. – М.: ВНИИ МВД СССР, 1989. – 48с., прилож., библиогр.
22. Экономическая теория: Пособие для преподават., аспирантов и стажеров / Н.И. Базылев, С.П. Гурко, М.Н. Базылева и др., Под. ред. Н.И. Базылева, С.П. Гурко. – 3-е изд., стереотип. – Мн.: Книжный Дом; Эксперспектива, 2004. – 637с.

ления, а также служат основой для подготовки отчетов руководству более высокого уровня. Управленческая отчетность в узком смысле определяется как переменная по объему и составу показателей часть внутренней аналитической информации, регулярно предоставляемая верхним уровням управления и содержащая показатели по результатам финансовой деятельности, рискам и другим вопросам, контроль которых должен быть информационно обеспечен. Она используется непосредственно высшим руководством кредитной организации и менеджерами направлений деятельности. Основная характеристика - регулярность составления, узкий круг пользователей, определенная форма представления данных, существенность и обобщающий характер показателей, обозримость и сопоставимость отчетов и методик их формирования, практическая значимость для принятия решений на верхних уровнях управления [4].

Основные отличия определения управленческой отчетности от других - динамичность и гибкость. Периодический пересмотр и актуализация содержания отчетов и дополнение их состава приводит к тому, что отдельные вспомогательные показатели и отчеты приобретают статус управленческих и наоборот. Информационное обеспечение управленческих решений основывается как на итоговых, так и прогнозных показателях управленческой отчетности [3].

Объектами системы управленческого учета и отчетности являются продуктовые группы банка (банковские продукты) и центры финансовой отчетности (ЦФО), ответственные за результаты продаж банковских продуктов. Технология расчета финансовых показателей (балансовых, доходов/расходов) по данным объектам может выстраиваться одним из следующих способов.

- * «Сверху» - построение технологии отчетности по данным бухгалтерского учета, являющегося завершающим этапом процесса осуществления и оформления банковских операций. При этом указанная технология предполагает возможность соотнесения основных бухгалтерских учетных регистров с объектами управленческого учета (банковскими продуктами);
- * «Снизу-вверх» - определение полного состава информации, обеспечивающего все необходимые плановые и фактические, а также дополнительные параметры для отчетности в управлении, определение и обеспечение единой точки входа этой информации в учетную систему банка (организации внутреннего учета) для целей последующего использования в задачах управленческого учета и финансового анализа, анализ данных внутреннего учета.

Построение системы управленческого учета и отчетности банка включает следующие ключевые действия: формирование перечня центров финансовой отовой ответственности – участников бизнес-процессов банка и обоснование выбора базовых объектов; разработка методологии и технологии системы управленческого учета и отчетности; внедрение системы планирования по объектам; организация учета и последующего анализа финансовых показателей по отдельным продуктам и клиентам банка; развитие системы управленческого учета и анализа в зависимости от направлений развития банка и изменений в организационной структуре банка [3].

В представленной ниже таблице(1) приведены основные цели выделения различных объектов управленческого учета и отчетности, а также основные количественные показатели, используемые для оценки результатов по указанным объектам.

Процесс формирования управленческой отчетности коммерческого банка определяет проведение следующих этапов:

1. Определение целей формирования информации в отчетности и методов оценки результатов.
2. Обеспечение точности расчетов и учета показателей отчетности. (Раскрытие и закрепление в системе внутрибанковских нормативных документах методологии и методики формирования показателей.)
3. Выделение объектов управленческого учета и отчетности по видам деятельности, продуктам, группам клиентов.
4. Разработка форм управленческой отчетности для анализа и оценки деятельности подразделений.
5. Определение форм отчетности для анализа продуктов и клиентов [3].
6. Определение необходимой информации для управленческого учета и отчетности.

Также следует отметить, что управленческая отчетность должна быть инструментом системы бюджетирования и формирования исходя из позиций бюджетов и документов финансового плана для разных уровней контроля, на основе которых и составляется отчетность. Поскольку в процессе планирования все подразделения банка являются участниками планирования (центры прибыли планируют финансовые показатели и сметы расходов, центры затрат – сметы расходов), то соответственно, все

Таблица 1

Основные цели выделения объектов управленческого учета и отчетности

Объекты	Цели управления объектом	Количественные показатели, используемые для оценки	Оцениваемые финансовые результаты
Продуктовые группы	- управление структурой баланса; - совершенствование системы мотивации персонала; - оптимизация организационной структуры Банка	- объемные показатели; - чистые операционные доходы/расходы (с учетом трансфертных доходов / расходов); - прямые и косвенные неоперационные расходы	- объемные показатели ЦФО (управленческий баланс ЦФО); - финансовый результат ЦФО и его составляющие
Банковский продукт	- расширение продуктового ряда; - управление тарифами и ставками; - организация бизнес-процессов как сбалансированной системы между перечнем предоставляемых продуктов и клиентскими сегментами; - эффективная система мотивации	- объемные показатели; - чистые операционные доходы / расходы (с учетом трансфертных доходов / расходов); - прямые и косвенные неоперационные расходы	- объемы продаж каждого менеджера; - доходность и себестоимость продукта; - анализ продуктового ряда по эффективности использования капитала
Клиентские группы / клиенты	- расширение групп клиентов, обслуживаемых банком; - оценка эффективности продаж банковских продуктов в разрезе клиентских групп	- доходы / расходы по клиентским сегментам и отдельным клиентам; - качественные показатели обслуживания клиентов	- прибыльность клиентов; - показатели качества обслуживания клиентов; - концентрация клиентской базы

центры финансовой ответственности банка являются также участниками процесса контроля исполнения финансового плана, в функции которых входит текущий мониторинг и оперативное принятие решений для выполнения своих плановых заданий.

Для обеспечения возможности анализа факторов, влияющих на финансовые результаты по каждому объекту управленческого учета и отчетности, на практике необходимо наличие следующих срезов информации по банковским операциям: в разрезе по продуктовым группам (банковским продуктам), в разрезе по каждому клиентскому сегменту (клиенту банка), в детализации по подразделениям – инициаторам сделок, в разрезе видов валют и управленческой срочности банковских продуктов. Поскольку информация о клиенте, подразделении – инициаторе сделки, цене сделки (процентной ставке, тарифе), реальном сроке завершения сделки является информацией, представленной в первичных документах банка, и представляет собой неотъемлемые параметры фактически осуществленных сделок, то наиболее приемлемым вариантом построения технологии управленческого учета и отчетности является технология на основе учета «снизу-вверх». Таким образом, основной информа-

ционной базой управленческого учета и отчетности является единая база сделок, поддерживаемая системой внутреннего учета банка [3].

В определении финансового результата по объектам управленческого учета и отчетности необходимо учитывать соглашения между центрами прибыли о перераспределении доходов/расходов. Наличие самостоятельных документов управленческого учета, отдельных расчетных алгоритмов (функционально-стоимостной анализ, расчет перераспределения ресурсов по трансфертным ставкам, распределение административно-хозяйственных расходов по ЦФО), а также необходимость обеспечения оперативного предоставления информации для принятия управленческих решений требуют, в свою очередь, ведения оперативного управленческого учета [1].

Оперативное обеспечение руководства банка информацией в различных аналитических срезах может быть достигнуто за счет:

- автоматизированного централизованного ведения внутреннего учета банка с занесением информации по каждой сделке, необходимой для задач управленческого учета и финансового анализа;

- наличия программного инструмента, позволяющего объединять и обрабатывать по заданным правилам управленческого учета данные внутреннего учета и документы управленческого учета;

- организации хозяйственного бэк-офиса, позволяющего вести централизованный аналитический учет операций по административно-хозяйственной деятельности банка в детализации, необходимой для задач управленческого учета и финансового анализа;

- автоматизации алгоритмов функционально-стоимостного анализа и трансфертного перераспределения ресурсов;

- автоматизации подготовки многоуровневой управленческой отчетности в детализации, необходимой для руководителей разных уровней.

Каждый центр финансовой отчетности должен рассматриваться в управленческом учете как экономически самостоятельный субъект, взаимодействующий с другими ЦФО на принципах ответственности и мотивации за свой финансовый результат с учетом стоимости оказанных другими центрами финансовой ответственности услуг, стоимости ресурсов. Технология регулярного контроля позволяет на ранней стадии обнаружить тенденции к нарушению плана и принять меры для корректировки финансовой ситуации.

При подготовке управленческой отчетности по банку в целом, необходимо сформировать исходные данные по объемным показателям и финансовым результатам в управленческом формате, а также в разрезе основных направлений деятельности (отдельных ЦФО) за необходимый период времени.

Основным отличием управленческого формата плана и фактических результатов от бухгалтерского является отражение операций по их экономическому содержанию, а не юридической форме.

Внедрение системы управленческого учета и отчетности в коммерческом банке позволит решить такие задачи как:

- управление активами и пассивами, управление рисками;
 - оценка прибыльности подразделений, банковских продуктов и клиентов;
 - контроль накладных расходов и капитальных вложений;
 - делегирование ответственности за финансовые результаты менеджерам среднего и высшего звена;
- планирование, контроль и анализ финансовых показателей;
- создание системы вознаграждения руководства и сотрудников банка в зависимости от достигнутых результатов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ашкинадзе А., Княжеченко Е., Планирование оперативного бюджета коммерческого банка. Аналитический банковский журнал, 2001, №9. <http://www.tconto.ru/public/articles/budget/details/15.html>.
2. Королев О.Г., Анализ рентабельности операций коммерческого банка и ее влияния на финансовую устойчивость. Дис. канд. экон. наук. -М., 1997.
3. Коренева О.Н., Управленческая отчетность коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. № 4, 2006.
4. Николаева О.Е., Шишкова Т.В., Управленческий учет. Изд. 5-е. М: Изд-во «Едиториал УРСС», 2004. 320 с.
5. Роуз Питер С., Банковский менеджмент: Пер с англ. 2-го изд. М.: Дело Лтд, 1995. -768 с.
6. Садвакасов К.К., Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. М.: Издательство «Ось-89», 1998. - 160 с.
7. Семиколенова М.Н. Управленческая отчетность: понятие и принципы формирования // Журнал «Аналитический журнал» 2002, 2 (24).