

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*С.Т. Миржакыпова, кандидат экономических наук, доцент, Казахстан*

Определение себестоимости банковских операций - одна из основных учетных задач. Эффективность работы банка во многом зависит от информации о формировании себестоимости, что обусловлено следующими причинами:

- затраты являются базой для установления продажной цены;
- информация о себестоимости лежит в основе прогнозирования и управления.

Прямые затраты, как трудовые, так и материальные, могут быть непосредственно отнесены на конкретный вид услуг, общепроизводственные расходы могут быть распределены по видам операций только при помощи специальных методов. При их списании часто прибегают к нормативным коэффициентам, рассчитанным для каждого подразделения или функционирующего объекта.

Коэффициент рассчитывают в три этапа.

1. Составляют бюджет организационных расходов. Прогнозируемую величину расходов рассчитывают на основании данных о динамике затрат. Эту операцию необходимо выполнить для каждого подразделения на предстоящий отчетный период.

2. Выбирают базу распределения расходов. Для этого определяют связь между расходами и объемом выполняемых услуг, используя какой-либо из измерителей деятельности, например, число отработанных часов, сумму начисленной заработной платы, количество машино-часов. Выбранная база формализованным путем наиболее тесно связывает расходы с объемом осуществляемых услуг.

3. Исчисляют нормативный коэффициент расходов путем деления прогнозируемой на предстоящий период величины расходов на прогнозируемое количественное выражение базы распределения (часы, денежные единицы).

Для учета расходов по инфраструктурным подразделениям банка ряд авторов предлагает выделять более двух «центров затрат» [1] или «центров издержек» [2].

Необходимо отметить, что выделение из числа инфраструктурных подразделений банка большого количества центров, являющихся объектами учета затрат, излишне усложнит систему учета. Следует придерживаться принципа минимизации объектов учета затрат или «принципа оккама», гласящего: не изобретать сущности сверх необходимого.

Построение системы управленческого учета затрат по центрам ответственности не может быть

сделано раз и навсегда. Изменения в организационной структуре являются следствием изменения функциональных взаимосвязей, а также состава предоставляемых банком услуг и совершаемых операций и влекут за собой изменения в единожды созданной системе. «Таким образом, модель строится один раз, но на этом процесс ее формирования только начинается» [3, с.45]. Неизменными должны оставаться только основные критерии выделения объектов учета затрат в рамках принятой концепции управленческого учета.

Практическое внедрение автоматизированной системы учета затрат по центрам ответственности в коммерческом банке может быть осуществлено только при условии соответствующего компьютерного обеспечения, иначе могут быть нарушены правила архивирования первичных бухгалтерских документов [4].

Основными требованиями к такой автоматизированной банковской системе предлагается считать наличие аналитической информации о бизнес-центрах, центрах ответственности и центрах инфраструктуры и возможность параллельного ведения бухгалтерского учета и управленческого учета затрат.

Обеспечению данных требований может служить введение дополнительных идентификационных (аналитических) признаков счетов для всех категорий расходов. Таких признаков должно быть три: код бизнес-центра (инфраструктурного центра), код центра прибыли, код категории расходов. Для тех категорий расходов, по которым порядок отнесения к центрам прибыли определен (не нужно распределение), данные должны сразу поступать в отчет о расходах центра ответственности. Для верного распределения расходов данные о бизнес-центрах должны постоянно обновляться.

Основным принципом сегментирования является полное распределение между сегментами активов, обязательств и капитала, доходов и расходов. Таким образом, консолидация аналитических балансов сегментов (за исключением статей внутреннего перераспределения ресурсов) должна давать консолидированный баланс банка. А консолидация доходов и расходов сегментов (за исключением статей внутреннего перераспределения доходов и расходов) должна соответствовать консолидированному отчету о прибылях и убытках банка.

Аналитическая компоновка сегментов образует финансовую структуру банка. На практике встречаются три разные модели построения финансовой структуры, отличающиеся организацией взаимодействия сегментов:

- бизнес-направления как группировка ЦФО;
- бизнес-направления как группировка операций;
- бизнес-единицы.

Модель «Бизнес-направления как группировка ЦФО» применяется, в основном, унитарными банками с развитой структурой РКО и дополнительных офисов. В рамках данной модели ЦФО группируются в бизнес-направления по принципу полного вхождения. Оставшиеся ЦФО группируются в центры инфраструктуры «Затраты на управление» и «Обслуживающие подразделения». Активы и пассивы, операционные доходы и расходы ведутся по каждому ЦП. Прямые накладные расходы и капитальные вложения ведутся по каждому ЦФО. Трансфертные сделки по внутренней продаже-покупке ресурсов заключаются между Казначейством банка и ресурсными ЦП.

Общепанковские накладные расходы и капитальные вложения ведутся в отдельных общепанковских сметах и переносятся на все ЦФО по выбранной для каждой статьи базе распределения. ЦЗ, входящие в центры инфраструктуры, переносят (аллокируют) свои полные (прямые и косвенные) расходы на ЦФО, входящие в бизнес-направления. Для этого каждый ЦЗ готовит матрицу распределения своих затрат на ЦФО, входящие в бизнес-направления.

Модель «Бизнес-направления как группировка операций» применяют большинство обследованных нами многофилиальных банков. В рамках модели бизнес-направления представляют собой аналитические группировки активов/пассивов и/или видов операций. Бизнес-направления продают свои продукты и услуги и получают свою часть накладных расходов и капитальных вложений посредством их распределения с ЦФО. Таким образом, активы и пассивы, операционные доходы и расходы ведутся по каждому бизнес-направлению. В данной модели каждый филиал представляется отдельным бизнес-направлением.

Трансфертные сделки по внутренней продаже-покупке ресурсов заключаются между Казначейством банка и бизнес-направлениями. Прямые накладные расходы и капитальные вложения ведутся по ЦФО. Общепанковские накладные расходы и капитальные вложения ведутся в отдельных сметах и переносятся на ЦФО по выбранной (для каждой статьи) базе

распределения. ЦФО переносят свои полные (прямые и косвенные) расходы на бизнес-направления. Для этого каждый ЦФО готовит матрицу распределения своих затрат на бизнес-направления.

Модель «Бизнес-единицы» - это наиболее полная модель, но из-за сложности реализации встречаются единичные внедрения в крупнейших многофилиальных банках.

Бизнес-единицы и ЦП продают продукты и услуги разных бизнес-направлений. Соответственно, по каждой бизнес-единице (ЦП) ведутся активы и пассивы, операционные доходы и расходы как в целом, так и в разрезе бизнес-направлений. Данная модель предполагает матричную организацию финансовой структуры банка. Нередко матричная организация вызывает конфликт интересов между руководителем производственного и географического сегментов. Он решается путем четкого разделения прав и обязанностей руководителей соответствующих сегментов, а именно:

- руководитель бизнес-направления отвечает за централизованную разработку новых банковских продуктов, соответствующих требованиям клиентов и дающих максимальную рентабельность. Также он отвечает за разработку эффективных технологий продажи и учета. Руководитель бизнес-направления готовит бизнес-план и бюджет своего направления, согласованный с планами руководителей точек продаж: бизнес-единиц и центров прибыли;

- руководитель географического сегмента (точки продаж) отвечает за продажи банковских продуктов различных бизнес-направлений и их оптимальную комбинацию на основе учета местной специфики в целях достижения максимальной рентабельности.

Трансфертные сделки по внутренней продаже-покупке ресурсов заключаются между Казначейством банка и ресурсными ЦП в разрезе бизнес-направлений.

Прямые накладные расходы и капитальные вложения ведутся по каждому ЦФО. Общепанковские накладные расходы и капитальные вложения ведутся в отдельных сметах в целом по бизнес-единицам и переносятся на ЦФО по выбранной (для каждой статьи) базе распределения. Все ЦФО переносят свои полные (прямые и косвенные) расходы на ЦП. Для этого каждый ЦФО готовит матрицу распределения своих затрат на ЦП. И, наконец, каждый ЦП переносит свои полные затраты на бизнес-направления.

Одной из важнейших учетных задач производственной деятельности является определение себестоимости единицы продукции. Себестоимость лежит в основе решения широкого

круга вопросов прогнозирования и управления производством, а также является базой установления продажной цены. Применительно к коммерческим банкам само понятие «себестоимость» обычно используется в отношении банковских операций, банковских услуг, продуктов и является предметом достаточно широкого исследования [5].

На основании определенных выше различий между понятиями «банковская услуга», «банковский продукт» и «банковская операция» можно расценивать банковскую услугу и банковский продукт как конечный продукт банковского производства, а банковскую операцию как их составную часть.

В этой связи представляется целесообразным разработать методику определения себестоимости банковских операций. В рамках рассмотренной ранее концепции управленческого учета учет затрат по банковским операциям включает в себя учтенные затраты по центрам ответственности. На необходимость включения результатов учета затрат по структурным единицам коммерческого банка (центрам прибыли, бизнес-центрам, центрам инфраструктуры) при определении себестоимости банковских операций обращали внимание экономисты Ю.С. Масленченков [6, с.203] и М.А. Поморина [7, с.175]. Им же принадлежит разработка вопросов применения расчетной ставки с целью определения объемов процентных расходов, относимых на операцию. В их работах предлагается производить отнесение расходов на себестоимость банковских операций на основании «среднебанковской процентной ставки» [8, с.202] и «платы или расходов за соответствующий вид ресурсов, участвующих в фондировании» [9, с.176]. Следует учесть, что вышеназванными специалистами исследовались вопросы определения прибыльности или убыточности операций: «относительной экономии» пассивных и «чистой эффективности» активных операций» [10, с.202]. Определение прибыльности (убыточности) банковских операций является предметом изучения аналитических служб банка. На основании вышесказанного, в состав затрат по банковским операциям предлагается включать: для активных операций - операционные непроцентные и общепанковские расходы; для пассивных операций - операционные процентные, непроцентные и общепанковские расходы.

Распределение операционных и общепанковских расходов происходит в два этапа: на первом этапе общепанковские расходы распределяются по бизнес-центрам коммерческого банка; на втором этапе осуществляется «дробление» операций на действия и хронометраж времени. Полученные в результате

общепанковские расходы относятся на банковскую операцию.

Под банковским действием мы понимаем элемент банковской операции, выполняемый одним сотрудником банка. Каждая банковская операция состоит из многих действий, порядок которых установлен технологическими регламентами проведения операций банка.

Вопросы определения времени на выполнение действий в целях определения себестоимости банковских операций рассматривались многими экономистами, среди них: Р.В. Алехин, А. Кадыров, Ю.Г. Максудов, Л. Розгина. Общим в работах названных авторов является то, что они однозначно признают фактор времени как единственно возможную базу распределения расходов структурных подразделений, участвующих в операции, на себестоимость самой операции.

Различия подходов авторов заключаются в методиках применения учтенного времени для распределения расходов по операциям внутри структурных подразделений. Так, Л. Розгина предлагает осуществлять расчет удельного веса времени, «израсходованного в каждом структурном подразделении в течение месяца на данные операции» [11, с.6]. Но в статье Л. Розгиной не сказано, каким именно образом определять это удельное время. Ю.Г. Максудов и Р.В. Алехин рассматривают определение себестоимости конкретной банковской операции (безналичный перевод в рублях) и приводят пример, из которого следует, что необходимо вести не только персональный хронометраж действий внутри подразделений, но и персональный учет расходов [12, с.115]. Под персональным учетом расходов подразумевается учет расходов по каждому сотруднику банка вместо учета по структурным подразделениям.

Мы считаем данный подход к учету себестоимости банковских операций неприемлемым для практической реализации, так как ведение учета затрат по каждому сотруднику банка является, с одной стороны, очень трудоемкой задачей даже в условиях компьютерного обеспечения, с другой стороны, он не оправдан с точки зрения выгоды от внедрения.

Наиболее близок к нашему пониманию проблемы определения времени на выполнение действий подход А. Кадырова, который в своей работе предложил производить расчет «в минутах на каждое действие условной операции относительно одного работника данного отдела [13, с. 142] и последующее соотнесение установленного времени на условную операцию с затратами подразделения.

Ведущими экономистами в области банковской деятельности проблема расширения перечня предоставляемых банковских продуктов определена как одна из важнейших. Залогом эффективности и будущего развития коммерческих банков выдвигается вопрос наращивания «продуктовой мощи» [14, с.23], решение которого возможно только путем осуществления комплекса мероприятий, включающих в себя вопросы маркетинга, банковской операционной технологии и законодательного регулирования.

Под банковским продуктом мы понимаем конкретный способ, посредством которого банк готов оказать ту или иную услугу в соответствии с поставленной бизнес-задачей клиента или освоением нового рынка банковских услуг, то есть упорядоченный, внутренне согласованный, документально оформленный комплекс взаимосвязанных организационных, информационных, технико-технологических, финансовых, юридических и иных процедур, составляющих целостный регламент взаимодействия сотрудников банка (конкретных его подразделений) с обслуживаемым клиентом, единую завершенную технологию обслуживания клиента.

Многие коммерческие банки вынуждены идти по пути создания собственных методик разработки новых банковских продуктов или полагаются на программные продукты и методики, используемые в зарубежных банках. Анализируя банковские технологии, В.Н. Ресин и К.Р. Тагирбеков приходят к выводу, что первый путь может оказаться довольно дорогим, и его применение под силу только крупным банкам, второй путь влечет за собой возможную несовместимость с условиями экономики нашей страны и внутренними банковскими технологиями. При этом основным решением указанной проблемы называется «улучшение методической базы и систематизация банковских технологий» [15, с.276]. В этой связи мы предлагаем один из возможных вариантов улучшения собственной методической базы банков путем внедрения методики управленческого учета затрат по банковским продуктам.

Представляется целесообразным классифицировать банковские продукты на основе технологии их создания:

- 1) АБП: адаптация существующего вне банка банковского продукта;
- 2) КБП: комбинирование комплексного банковского продукта на основе нескольких традиционных продуктов, имеющих в банке;
- 3) НБП: разработка нового банковского продукта.

На основе данной классификации могут быть уточнены затраты, включаемые в себестоимость банковских продуктов.

Таким образом, внедрение управленческого учета затрат в коммерческом банке целесообразно осуществлять последовательно (управленческий учет затрат по центрам ответственности, банковским операциям, банковским продуктам), что обусловлено методиками учета, которые включают в себя результаты учета затрат предыдущего уровня. Управленческий учет затрат по центрам ответственности служит оценке деятельности структурных единиц коммерческого банка и определению себестоимости банковских операций. Одной из важнейших задач его внедрения является автоматизация учетного процесса на основе существующей системы компьютерной обработки учетной информации.

#### Библиография

1. Колесников В.И., Кроливецкая Л.П. Банковское дело. – М.: Финансы и статистика, 1999.
2. Хендриксен Ван Бреда. Теория банковского учета. – М.: Финансы и статистика, 1999.
3. Хендриксен Э.С. Теория бухгалтерского учета. – М., 1999.
3. Юденков Ю.Н. Экспресс-анализ банковского баланса//Бухгалтерия и банки. - 1996. - №1.
4. Accounting Standards Board (1992). Discussion Draft on Statement of Principles. London. ASB.
5. Cropper, L.C. (1911). Bookkeeping and Accounts. London. Macdonald and Evans.
6. Юденков Ю.Н. Экспресс-анализ банковского баланса//Бухгалтерия и банки. - 1996. - №1.
7. Юденков Ю.Н. Банковский аудит: концептуально-правовые основы и практика// Информационно-аналитические материалы НИИИ ЦБ РФ. – Вып.6 (26). - М.: Банк России, 1998.
8. Paton, W.A. and Littleton, A.C. (1940). An Introduction to Corporate Accounting Standards, AAA.
9. Банковское дело: Справочное пособие / Под ред. Ю.А. Бабичевой. – М.: Экономика, 1994.
10. Банковское дело: управление и технологии: Учебное пособие для вузов/ Под ред. проф. А.М. Тавасиева. - М: Юнити-Дана, 2001.
11. Юденков Ю.Н. Экспресс-анализ банковского баланса//Бухгалтерия и банки. – 1996. - №1.
12. Эдвин Дж. Долан, Косин Дж. Кэмбелл, Рознари Дж. Кэмбелл. Деньги, банковское дело и денежно-кредитная политика/Под общ. Ред. Лукашевича. – М., 1996.
13. Henderson, S. and Peirson, G. (1988). Issues in Financial Accounting (4<sup>th</sup> edn). Melbourne. Longman. HMSO.

14. Her Majesty's Stationery Office (1945).  
Report of the Committee on Company Law  
Amendment. London. HMSO.

15. Institute of Chartered Accounting  
Accountants in England and Wales (1976).  
Accounting Recommendations. Accounting for  
Goods Sold Subject to Reservation of Title. London.  
ICAEW.

Июнь 2007 г.