

УДК 336:0.47.32

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

О.В. ДРАЖИНА

(Белорусский государственный экономический университет, Минск)

*Показано, что формирование единого информационного пространства на базе системы управленческого учета и отчетности способно предоставить руководству банка и его владельцам широкие возможности по управлению и контролю.*

Развитие рыночной экономики в Республике Беларусь послужило стимулом для многих экономических преобразований. Изменения не могли не сказаться на финансовом и налоговом учете. Одним из преобразований в области учета стало развитие управленческого учета как особого вида учета внутрихозяйственной деятельности рыночного предприятия.

Следует отметить, что в нашей стране становление управленческого учета как подсистемы бухгалтерского учета в области знаний имеет свою историю. История управленческого учета связана с ведением внутреннего (внутризаводского, внутрихозяйственного) учета в советское время.

Управленческий учет в банке – это система сбора, анализа, специализированной обработки и представления основных показателей деятельности банка его топ-менеджменту и руководству [1]. Система управленческого учета позволяет анализировать бизнес банка в целом и по отдельным направлениям, а также прогнозировать его развитие на различных уровнях, вплоть до уровня конкретных банковских продуктов [2].

Главная цель постановки управленческого учета в банке – повышение эффективности бизнеса банка и увеличение его акционерной стоимости [3].

Систему учета в банке принято делить на две большие части: управленческий и финансовый учет. Причем под финансовым учетом понимается деятельность по подготовке отчетов для внешних пользователей, в качестве которых выступают Национальный банк Республики Беларусь, налоговые органы, клиенты банка, его акционеры, инвесторы, а также другие заинтересованные лица. Такое разделение обусловлено следующими факторами:

- для управления банком необходима более детальная информация, чем та, что требуется внешним пользователям. Например, в Национальный банк достаточно представить сводные данные о доходах и расходах по различным статьям, а для ведения внутреннего бюджета банку требуется детализация этой информации в разрезе подразделений (центров ответственности);

- часто внутренняя информация для удобства пользования должна быть представлена в другом виде, так, например, структура управленческого баланса всегда отличается от плана счетов Национального банка, хотя и тот и другой строятся на основе одних и тех же данных аналитического учета;

- в целях оптимизации налогообложения или для того, чтобы уложиться в нормативы, установленные Национальным банком, сведения, представляемые внешним пользователям, не вполне отражают реальную деятельность банка, а для управления нужна максимально объективная информация о положении дел.

Источником информации для управленческого и финансового учета служат одни и те же первичные документы, отражающие операционную и хозяйственную деятельность банка. Поэтому можно говорить о том, что управленческий и финансовый учет отражают деятельность банка с разных сторон. Сущность и назначение финансового и управленческого учета, а также их отличия показаны в таблице.

Специфические особенности финансового и управленческого учета

Характеристика	Финансовый учет	Управленческий учет
1	2	3
Цель	Подготовка внешней отчетности	Подготовка информации специально для внутреннего использования в целях планирования, контроля и анализа
Потребитель	Сторонние организации и физические лица	Сотрудники банка, участвующие в принятии управленческих решений
Предоставление информации	Предоставляется обязательно, причем с фиксированной периодичностью (как правило, раз в месяц, квартал или год)	Собирается и предоставляется по мере надобности, как правило, с определенной периодичностью, но более часто – ежедневно, еженедельно, ежемесячно и т.д.
Масштаб учета	Данные о деятельности всего банка в целом	Информация об отдельных аспектах либо о всей деятельности банка в целом

Окончание таблицы

1	2	3
Уровень детализации	В основном только сводная информация без детализации	Используются как сводные показатели, отражающие деятельность в целом, так и детальные данные о каждой выполненной или планируемой операции; часто возникает потребность «углубиться» в данные, т.е. увидеть, каким образом был получен тот или иной показатель
Степень точности	Абсолютная точность и согласованность всех цифр во всех отчетах	Абсолютная точность данных может приноситься в жертву ради повышения оперативности или снижения трудоемкости их подготовки, например, допустимо простое отбрасывание незначительных цифр; кроме того, часто используются прогнозные оценки
Принципы ведения учета	Общепринятые нормы бухгалтерского учета, например «двойная запись»	В зависимости от конкретной задачи могут быть применены любые существующие правила учета
Форма и состав отчетов	Формы и состав отчетов строго регламентированы в соответствии с требованиями Национального банка Республики Беларусь	Произвольные и гибко меняющиеся формы и состав отчетов в зависимости от текущих потребностей

Специфические особенности финансового и управленческого учета определяют содержание каждого из них в менеджменте банка.

Финансовый учет делится на три части:

*Аналитический учет* – ведение лицевых счетов, выполнение бухгалтерских проводок и расчет остатков и оборотов по ним на основе первичных документов (договор на расчетно-кассовое обслуживание, кредитный договор, платежное поручение, мемориальный ордер и т.д.).

*Синтетический учет* – ведение балансовых счетов в соответствии с планом счетов Центрального банка, расчет остатков и оборотов по ним на основе данных по лицевым счетам, т.е. сведений аналитического учета.

*Расчет отчетных показателей* – нормативов, расшифровок, сумм по кассовым символам и символам доходов и расходов и т.д. на основе данных аналитического и синтетического учета (остатков и оборотов по лицевым и балансовым счетам), а также непосредственно первичных документов.

В результате ведения финансового учета формируются:

- обязательная отчетность в Национальном банке Республики Беларусь;
- отчеты для налоговых органов;
- отчеты перед клиентами (например, выписка по счету);
- внешняя публикуемая отчетность (в частности, баланс банка, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств).

Управленческий учет объединяет четыре составляющие:

*Операционный учет* – учет хозяйственных и бизнес-операций банка в виде журналов сделок, договоров и контрактов, а также плановых и фактических платежей по ним.

*Позиционный учет* – расчет позиций и ведение учетных регистров, таких как текущие позиции по активам и пассивам, фактические доходы и расходы за определенный период и т.д. на базе операционного учета, а в некоторых случаях и аналитического учета.

*Финансовое планирование* – определение плановых значений по позициям и учетным регистрам на основе данных операционного и позиционного учета (например, плановые позиции по активам и пассивам, плановые доходы и расходы).

*Финансовый анализ* – расчет различных коэффициентов и финансовых показателей с использованием результатов позиционного учета и финансового планирования (например, расчет текущей и срочной ликвидности, вычисление процентных GAP).

В результате управленческого учета формируются:

- данные о планируемых и фактических доходах и расходах и финансовых результатах как в целом по банку, так и в разрезе его подразделений (центров ответственности);
- структура активов и пассивов по банку в целом, а также баланс по центрам ответственности;
- сведения о движении денежных средств, кредиторской и дебиторской задолженности;
- данные по клиентской базе (например, распределение клиентов по объему средств на их счетах, группировка клиентов по регионам и отраслям, анализ деятельности конкретного клиента);
- информация о филиальной сети, включая сравнительный анализ деятельности филиалов;

- сведения о выполненных хозяйственных и бизнес-операциях.

Следует отметить, что ведение позиционного учета может облегчить расчет отчетных показателей для внешней финансовой отчетности.

Внедрение системы управленческого учета позволит получать на всех уровнях управления аналитическую информацию, необходимую для принятия следующих решений:

- размер собственного капитала банка и его распределение;
- расширение клиентской базы;
- повышение/понижение рисков, влияющих на прибыль и капитал;
- стимулирование отдельных подразделений и сотрудников;
- величина рисков, присущих текущей структуре баланса;
- реальный уровень кредитного риска;
- уровень накладных расходов и оптимальная база для их распределения.

Благодаря ведению управленческого учета появляется возможность решить следующие задачи:

- построение оптимального для банка процесса планирования и бюджетирования;
- оперативный контроль структуры активов и пассивов (по объемам и срочности);
- контроль уровня рисков и достаточности капитала;
- принятие управленческих решений на базе реальной информации;
- совершенствование процессов принятия решений по ценообразованию продуктивного ряда.

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

Формирование единого информационного пространства на базе системы управленческого учета и отчетности способно предоставить руководству банка и его владельцам широкие возможности по управлению и контролю за филиалами, увеличению общей доходности банка за счет управления бизнесом филиалов и аудита их деятельности.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
2. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 1998.
3. Клочков И.А., Терехов А.Г., Юденков Ю.Н. Управленческий учет в коммерческом банке. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2002.