

Ю. Б. Бубнова
М. Е. Горчакова

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ
В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации
Байкальский государственный университет экономики и права

Ю. Б. Бубнова
М. Е. Горчакова

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ
В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Учебное пособие

Иркутск
Издательство БГУЭП
2015

УДК 336.7 (075.8)

ББК 65.262.10я7

Б90

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензенты канд. экон. наук, доц. А. П. Кряжева
канд. экон. наук, доц. Н. А. Звягинцева

Бубнова Ю. Б.

Б90 Бюджетирование и управленческий учет в коммерческом банке :
учеб. пособие / Ю. Б. Бубнова, М. Е. Горчакова. – Иркутск : Изд-во
БГУЭП, 2015. – 92 с.

Учебное пособие содержит курс лекций по бюджетированию в
банковской сфере. Рассматриваются понятие бюджетирования, его
субъекты и объекты, принципы и этапы, особенности бюджетирова-
ния в коммерческом банке, характеризуются понятие и функции
управленческого учета, а также управленческая отчетность коммер-
ческого банка.

Для подготовки магистров по направлению 38.04.08 «Финансы и
кредит», бакалавров по направлению 38.03.01 «Экономика» профиля
«Финансы и кредит».

УДК 336.7 (075.8)

ББК 65.262.10я7

© Бубнова Ю. Б.,

Горчакова М. Е., 2015

© Издательство БГУЭП, 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
1. Теоретические основы бюджетирования	6
1.1. Различные подходы к определению и содержанию бюджетирования.....	6
1.2. Цели, объекты и субъекты системы бюджетирования	9
1.3. Основные принципы и этапы бюджетирования.....	19
2. Особенности бюджетирования в коммерческом банке	21
2.1. Особенности организации бюджетирования в банке.....	21
2.2. Виды бюджетов банка.....	25
2.3. Основные этапы бюджетного цикла в банке	28
2.3.1. Подготовка к процессу бюджетирования	29
2.3.2. Составление бюджета банка.....	37
2.3.3. Контроль и анализ исполнения бюджетов банка	41
2.3.4. Пересмотр и корректировка бюджетов	43
3. Организация управленческого учета в коммерческом банке	46
3.1. Понятие и функции управленческого учета в коммерческом банке.....	46
3.2. Построение системы управленческого учета в коммерческом банке.....	63
3.3. Управленческая отчетность коммерческого банка	74
Список рекомендуемой литературы	87

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития отечественной банковской системы, немаловажным вопросом, наряду с вопросами эффективного управления активами и пассивам банка, становится вопрос планирования и управления затратами банка. При формировании экономической политики банка, в целях принятия важнейших управленческих решений, определения оптимального объема и структуры банковских активов и пассивов, тарифов на услуги банков необходимо соотносить расходы и затраты банка с результатами деятельности. Процесс формирования затрат банка и управления ими является одним из факторов обеспечения его финансовой устойчивости. Расширение деятельности банка, повышение эффективности его работы невозможно представить без анализа производимых банком затрат, их планирования, определения оптимальной структуры и направлений снижения. Поэтому теоретически вопросы формирования банковских затрат и управления ими являются весьма актуальными в области управления банком. Основой системы финансового планирования является бюджетирование деятельности. В основе бюджетирования лежит составление бюджетов, отражающих различные стороны деятельности банка, составление которых невозможно без внутренней управленческой информации. Поэтому вопросы совершенствования управленческого учета и определения его места в системе финансового менеджмента банка также представляются весьма актуальными.

Многие вопросы учета, формирования затрат банка и их оптимизации требуют дальнейших научных исследований, что связано не только с их недостаточно глубокой теоретической проработкой, но и отсутствием общепринятых методик управления банковскими затратами.

В рамках данного исследования рассматриваются различные подходы к определению бюджетирования, выявляются особенности бюджетирования и управленческого учета в банках.

Данное пособие предназначено для подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.08 «Финансы и кредит», бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиля «Финансы и кредит», а также специалистов-практиков в области банковского дела.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

1.1. Различные подходы к определению и содержанию бюджетирования

Термин «бюджетирование» — «budgeting» в переводе с английского означает составление бюджета.

Существует широкая трактовка самого понятия бюджетирования.

Один из подходов определяет бюджетирование как процесс планирования.

Так, в западных системах управленческого учета термин «бюджетирования» используется для характеристики процесса планирования.

Той же точки зрения придерживаются такие отечественные авторы М. А. Вахрушина, В. П. Савчук, А. Ю. Соколов.

По мнению М. А. Вахрушиной под бюджетированием в бухгалтерском управленческом учете понимается процесс планирования [10, с. 12].

В. П. Савчук считает, что бюджетирование — это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов [31, с. 113].

А. Ю. Соколов представляет бюджетирование как процесс планирования затрат и результатов деятельности компании на краткосрочный период [34, с. 86].

Другие авторы считают, что бюджетирование представляет собой более сложную систему, включающую не только планирование, но и контроль, учет и анализ.

В. В. Бурцев под бюджетированием понимает систему краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и (или) сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами [9, с. 33].

В. Е. Хруцкий определяет бюджетирование как технологию финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели [40, с. 163].

Многие экономисты рассматривают бюджетирование как инструмент управления.

Так, А. П. Дугельный и В. Ф. Комаров бюджетирование трактуют как технологию управления хозяйственной деятельностью предприятия, в рамках которой выполняются функции планирования, учета, контроля, анализа и регулирования [14, с. 43].

В. Б. Ивашкевич представляет бюджетирование как информационную систему внутрифирменного, корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами [15, с. 48].

Таким образом, бюджетирование, являясь элементом комплексной системы финансового управления предприятием, включает в себя [4]:

- систему планирования финансовых показателей;
- систему учета исполнения планов;
- систему контроля исполнения планов;
- систему анализа отклонений;
- систему рекомендаций для управленческих воздействий.

С этой точки зрения бюджетирование отождествляют с бюджетным управлением.

Бюджетное управление — это современный метод планирования доходов и затрат, движения товарно-материальных потоков, контроля за выполнением планов и анализа результатов деятельности предприятия. Бюджетное управление представляет собой систему управления компанией по центрам финансовой ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Управление по средствам бюджетов — это инструмент, дающий представление о возможностях компании и ее месте на рынке.

Это система оперативного и качественного принятия управленческих решений. Это гибкая система, легко адаптируемая под нужды конкретной компании.

С помощью бюджетного управления можно составить точную, удобную для восприятия, контроля, анализа и планирования картину происходящего с четким выявлением приоритетов в работе компании.

Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Появляется возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов.

Знание реального положения дел в различных направлениях бизнеса дает возможность принимать обоснованные решения о том, в какие направления целесообразно инвестировать финансовые ресурсы, от каких видов деятельности следует отказаться, какие структуры компании работают неэффективно и требуют особого внимания высшего руководства. Однако эти знания необходимы для успешного управления бизнесом, но отнюдь не достаточны. Управлять — это значит ставить конкретные цели, планировать, осуществлять контроль на основе утвержденных планов, анализировать результаты, сопоставляя их с плановыми показателями, выявлять причины отклонения и принимать решения, устраняющие эти расхождения.

Внедрение этой концепции дает компании целый ряд дополнительных преимуществ, к числу которых относятся [21]:

- оперативное прогнозирование обеспеченности денежными средствами, повышение ликвидности;
- оперативное управления ресурсами, оборотными средствами и запасами, повышение эффективности их использования;
- возможность обоснования необходимости выделения финансовых ресурсов на различные направления хозяйственной деятельно-

сти и оценки инвестиционной привлекательности различных направлений бизнеса;

- снижение накладных расходов на управление;
- повышение финансовой прозрачности;
- мотивация персонала на достижение заданных показателей;
- укрепление финансовой дисциплины.

Система бюджетирования это управленческая система, предназначенная для внутренних пользователей — руководителей и сотрудников предприятия.

1.2. Цели, объекты и субъекты системы бюджетирования

Основной задачей управления является эффективное использование ресурсов. Поэтому в общем виде целью бюджетирования (бюджетного управления) является структурирование желаемого будущего компании в оперативном периоде. Р. Г. Ольхова выделяет более конкретные цели бюджетирования [25, с. 165]:

- постановка и выполнение деловых задач;
- эффективное распределение ресурсов;
- устранение недостатков;
- наиболее полное использование возможностей;
- создание постоянного конкурентного преимущества;
- установление критериев отслеживания, измерения и оценки результатов.

Объектом бюджетирования выступает бюджет.

Бюджет — оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по инвестиционной, операционной и финансовой деятельности предприятия (организации).

Основное требование, предъявляемое к бюджету — оптимизация затрат.

Основополагающими признаками бюджета принято считать следующие:

1. Формализация.
2. Регулярность.
3. Системность.
4. Централизация.

Принцип формализации означает, что бюджет предполагает представление данных в количественном выражении: как в стоимостных, так и натуральных единицах. При этом результирующие показатели в бюджетах должны иметь стоимостную оценку. Поэтому должна существовать возможность перевода единиц измерения из натуральных в стоимостные.

Регулярность означает, что основные финансовые бюджеты составляются регулярно на определенный срок (бюджетный период). Бюджет каждого последующего периода разрабатывается по итогам исполнения бюджета закончившегося периода, что подразумевает непрерывный характер процесса бюджетирования.

Системность («сквозной характер») означает, что результирующим аспектом бюджетирования является формирование системы бюджетов, которые составляются в определенной последовательности и охватывают все сегменты бизнеса. Бюджеты нижестоящего уровня являются основой для формирования вышестоящих бюджетов, которые, в конечном счете, образуют сводный бюджет компании.

Централизация (директивность) означает, что бюджеты включают только те показатели, которые утверждаются вышестоящим руководством и являются обязательными к исполнению всеми структурными подразделениями.

Существуют различные виды бюджетов. Основные признаки классификации и виды бюджетов представлены в табл. 1.

В зависимости от поставленных задач выделяют генеральные и частные бюджеты. Генеральный бюджет любой организации охватывает общую деятельность компании. Он состоит из операционного и финансового планов, которые, в свою очередь, состоят из ряда взаимосвязанных частных бюджетов. Как правило, разработка операционного бюджета начинается с определения плана продаж. Исходя из

бюджета продаж разрабатывается бюджет производства, на основе которого составляются бюджеты закупки материалов, затрат по труду, общепроизводственных расходов. Далее составляют бюджет расходов по маркетингу, бюджет коммерческих и административных расходов. Затем готовится финансовый бюджет (бюджет прибылей и убытков и бюджет баланса). Некоторые из этих планов могут носить вспомогательный или специальный характер.

Таблица 1

Классификация бюджетов

Признак	Вид
По степени обобщения информации	Генеральный частные
По формам составления	Основные Операционные Вспомогательные специальные
По срокам планирования	Краткосрочные Долгосрочные
По реакции на изменения	Гибкие Статичные
По характеру движения информации	«снизу-вверх» «Сверху-вниз»
По целевой ориентации	Стратегические тактические
По степени непрерывности	Дискретные Скользющие

Составлено авторами по данным: [10; 12; 14].

В зависимости от сроков выделяют долгосрочные и краткосрочные бюджеты. Краткосрочные бюджеты охватывает период до 1 года (полугодовые, квартальные, месячные), долгосрочные — 1 год и более. Часто долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяется в единый процесс: краткосрочные бюджеты составляются в рамках разработанного долгосрочного.

Выделяют также гибкие и статичные бюджеты. Статичный бюджет представляет собой совокупность постоянных затрат, которые не зависят от объема производства. Примерами таких бюджетов могут выступать альтернативный бюджет (предполагающий несколько вариантов развития событий), бюджет «с нуля», бюджет от достигнутого (преемственный бюджет). Гибкий бюджет составляется в основном по переменным статьям затрат, зависящих от объемов производства или продаж. По принципу гибкого бюджета планируются сметы затрат на основные и вспомогательные материалы, сдельную зарплату и др. Он играет важную роль при распределении ресурсов организации на текущие и стратегические цели.

На практике при формировании бюджетов могут использоваться принципы сбора информации «снизу вверх» и «сверху вниз». Бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх», предусматривают сбор и передачу информации от исполнителей к менеджерам нижнего уровня к руководству компании. Недостатками таких бюджетов является значительная трата времени на согласование, кроме того, в процессе передачи бюджетов показатели могут меняться, что может искажать исходную информацию. Составление бюджетов, построенных по принципу «сверху вниз», в обратном направлении. В этом случае не учитывается мнение исполнителей, а руководство, как правило, не владеет полной информацией, необходимой для бюджетирования.

Стратегические бюджеты, как правило, составляются на срок более 1 года и предполагает достижения стратегических целей. Он может включать в себя несколько краткосрочных бюджетов (тактических), необходимых для текущего управлению деятельностью предприятия.

Дискретный бюджет чаще всего составляется на год, с разбивкой по кварталам или месяцам. Скользящие бюджеты используются в тех организациях, где применяется метод непрерывного планирования. Скользящие бюджеты наряду с данными текущего планирования включают информацию прошедших периодов.

В процессе бюджетирования формируется бюджетная структура. Финансовый результат деятельности компании разбивается на отдельные статьи, планируются ожидаемые значения по каждой статье и тем самым общее конечное значение.

Статьи, сгруппированные по функциональному признаку (закупки, административные расходы и т. д.), составляют функциональные бюджеты предприятия. Система функциональных бюджетов образует бюджетную структуру, в соответствии с которой формируются основные итоговые бюджеты предприятия: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса [30].

Бюджет доходов и расходов показывает рентабельность предприятия, бюджет движения денежных средств отражает его ликвидность, а бюджет баланса — стоимость. Планируя изменения рентабельности, ликвидности и стоимости, предприятие определяет свое экономическое будущее. В конце выбранного периода происходит анализ и управление отклонениями, выявляемыми из сравнения планируемых и фактически полученных данных.

Обязательное условие бюджетирования — делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственности (субъектам бюджетирования), образованным на базе организационной структуры предприятия. Отсутствие четкой организационной структуры делает постановку бюджетирования невозможной.

Структура организации представляет собой логические взаимоотношения уровней управления и подразделений (функциональных областей), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Структура организации отражает ее архитектонику, наличие частей и соотношений между ними, степень жесткости (гибкости) организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами.

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники службы, отделы и другие звенья аппарата управления. Отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые подразделяются на горизонтальные и вертикальные. Вертикальные связи носят характер подчинения и возникают при иерархичности управления. Горизонтальные связи имеют характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми.

Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение информации и управленческих решений между линейными руководителями, полностью отвечающими за деятельность структурных подразделений или организации в целом. Функциональные связи образуются по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Централизация предполагает концентрацию полномочий и ответственности по принятию решений в руках высших менеджеров организации. Процессы принятия решений и их внедрения разделяются таким образом: высшие руководители принимают решение, управляющие среднего звена передают и согласовывают их, работники выполняют.

К основным достоинствам централизованных структур можно отнести следующие:

1) улучшение контроля и координации специализированных функций, уменьшение количества и масштаба ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;

2) сильная централизация управления, способствующая гармоничному развитию подразделений и организации в целом;

3) возможность легко использовать опыт и знания персонала центрального органа управления;

4) успешная концентрация сил и средств на решении ключевых проблем.

Однако централизованные организации медленно приспосабливаются к изменениям рыночных условий, слабо реагируют на меняющиеся потребности клиентов, ограничены в творчестве и инициа-

тиве, неэффективно действуют в условиях конкуренции. Среди основных причин этого можно выделить следующие:

- 1) длинные цепи команд, большое количество уровней управления и жесткий контроль сверху замедляют реакцию на изменения;
- 2) неэффективный контроль подавляет инициативу и рост квалификации работников;
- 3) большая численность многоуровневых структур определяет значительные затраты на их содержание.

Для того чтобы принимать оперативные решения в связи с поведением конкурентов, изменениями потребностей клиентов, необходимо прибегнуть к определенной децентрализации.

Децентрализация полномочий имеет следующие преимущества:

- 1) облегчение процесса принятия решений при значительных объемах обрабатываемой информации;
- 2) улучшение коммуникаций и эффективности решений за счет увеличения самостоятельности менеджеров нижних уровней, ближе всего стоящих к возникающим проблемам и лучше всех их знающих;
- 3) усиление мотивации, повышение ответственности, заинтересованности и вознаграждения подчиненных.

Децентрализация в виде разделения стратегических функций управляющих высшего уровня и текущих функций руководителей более низших звеньев приводит к повышению автономности в принятии решений в отдельных подразделениях, к сокращению среды централизованного контроля. Благодаря этому растет ответственность подразделений за их прибыльность. Эти подразделения представляют собой относительно автономные, самофинансируемые небольшие компании в структуре основной организации.

Однако делегирование полномочий не означает отмены контроля. Контроль должен строиться, таким образом, и быть настолько эффективным, чтобы децентрализованные действия можно было правильно оценить.

Организации с меньшим числом уровней управления и более широким охватом контролем оказываются более гибкими и динамич-

ными, чем централизованные пирамидальные структуры. Широкий охват контролем облегчает передачу полномочий вниз, децентрализацию управления.

Следует отметить, что имеется ряд характеристик, ограничивающих использование децентрализованных систем:

- 1) предъявляются высокие требования к квалификации и профессионализму персонала;
- 2) такие системы эффективны только в рыночных условиях;
- 3) малоэффективны в условиях идеологического кризиса в организациях;
- 4) им присуща высокая степень сопротивления изменениям.

Основной проблемой децентрализованных систем является то, что их успешное применение возможно лишь тогда, когда собственные цели подразделений действительно не противоречат целям всей организации [31].

Признавая делегирование важнейшим элементом формирования организационных структур управления и нахождения приемлемых соотношений централизации и децентрализации, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящим уровням управления. Это позволяет руководителям среднего и нижнего звеньев принимать решения, повышающие эффективность организации в целом.

Следовательно, децентрализация не является средством избавления от всех сложностей управления организацией. И многоуровневые, иерархические, и децентрализованные структуры имеют как достоинства, так и недостатки.

В современном менеджменте различают два основных класса организационных структур: иерархические и органические. Встречаются и иные наименования указанных классов, например, бюрократические и адаптивные структуры.

Структуры иерархического типа основаны на принципах управления, сформулированных еще в начале XX в. Основное значение, придавалось разделению труда на конкретные функции и соответст-

вию между ответственностью управляющих работников и предоставляемыми им полномочиями.

Концепция иерархической структуры была сформулирована немецким социологом Максом Вебером, разработавшим нормативную модель рациональной бюрократии.

Формирование структур иерархического типа свойственно для организаций, оперирующих в стабильном окружении с низким уровнем неопределенности.

Иерархический тип структур имеет много разновидностей, отличающихся друг от друга способом реализации и преобладанием линейных или функциональных взаимосвязей.

В линейных структурах преобладает линейная форма связей. Сущность линейной формы связей в структуре управления состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет права отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного начальника.

К достоинствам линейного типа структур управления можно отнести следующие:

- установление четких и простых взаимосвязей между подразделениями организационной структуры;
- получение подчиненными непротиворечивых и увязанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства распорядительства сверху донизу.

Однако основным недостатком линейной организационной структуры является то, что для руководства организацией руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит в сложных организациях к перегрузке руководителей, некомпетентности и несвоевременности принятия решений, бюрократизму и негибкости. При этом конечный результат работы, ее эффективность

и качество оцениваются по организации в целом, так как считается, что все подразделения в той или иной мере работают на получение результата.

Достоинства линейного типа структур можно использовать для управления подразделениями коммерческого банка (отделами, филиалами).

В функциональных структурах преобладает функциональная форма связей, которые характеризуются выделением специалистов и подразделений, хорошо знающих конкретные области деятельности и принимающих в этих областях обоснованные решения.

Функциональная структура предполагает специализацию каждого органа управления на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. В свою очередь, подразделения (исполнители) обязаны выполнять все указания функциональных органов, иначе применение такой структуры теряет смысл. Общие вопросы обсуждаются коллективно, и решения по ним принимаются коллегиально.

В результате создания такой модели финансовой ответственности все расходы и доходы в компании имеют своих авторов, заинтересованных в улучшении финансового результата своего отдела материально. Определив плановые финансовые показатели своего подразделения, менеджер берет на себя ответственность за выполнение составленного им бюджета центров финансовой ответственности, иначе именуемого операционным бюджетом.

Функциональный и операционный бюджеты в некоторых случаях могут совпадать: например, бюджет закупок и бюджет центров финансовой ответственности снабжения.

Этим обеспечивается максимальная сходимость плановых и фактических показателей: ответственное планирование и стремление выполнить намеченные планы.

Затем определяется состав прямых и косвенных затрат, доходов от основной бизнес-деятельности и в результате деятельности центров финансирования. При необходимости вводится система внутреннего ценообразования. Разрабатывается бюджетный план, утвер-

ждаются алгоритмы разности косвенных затрат и отнесения доходов по подразделениям и бизнесам. При этом в теории упор делается только на финансовое выражение бизнеса. Практика же применения бюджетирования вносит свои коррективы в эту классическую схему.

Такой подход в формировании финансовой структуры описывается в рамках применяемой на западе системы «Business Unit Management» (BUM — управление с помощью бизнес-единиц).

Суть технологии BUM состоит в организации системы рыночных отношений внутри организации и развитии на базе этих отношений конкурентной бизнес-среды.

1.3. Основные принципы и этапы бюджетирования

Для более эффективного функционирования системы бюджетирования, компания должна использовать в своей деятельности следующие принципы [15]:

- установление непосредственной связи целевых показателей с планами, направленными на их достижение;
- установление соответствия между планами и фактическими результатами, осуществление оперативного контроля отклонений и выявление их причин;
- обеспечение адекватности планирования: соответствие разрабатываемых планов реальным возможностям компании и условиям внешней среды, повышение оперативности внесения изменений в планы по мере выявления расхождений;
- согласование различных направлений деятельности компании и деятельности ее отдельных подразделений и осуществление проектов на основе единого скоординированного плана (бюджета);
- разграничение ответственности между руководителями различных направлений и руководителями, находящимися на разных уровнях организационной иерархии, за достижение результатов;
- оценка и возможность сравнения эффективности различных направлений бизнеса, подразделений, продуктов;

- применение сценарного подхода к планированию и оценка альтернатив.

Именно такой подход реализуется в технологиях бюджетного управления, составляющих ядро управленческого механизма большинства успешных зарубежных и российских компаний.

Постановка процесса складывается из ряда этапов: начиная с определения финансовой структуры компании, выбора видов бюджетов, разработка их форматов, описание технологии бюджетирования и организации собственно процесса бюджетирования.

Механизм бюджетного управления соответствует классическому управленческому циклу, состоящему из последовательных этапов [23; 24]:

- ✓ постановка целей
- ✓ планирование
- ✓ исполнение
- ✓ контроль
- ✓ анализ отклонений
- ✓ формирование управленческого воздействия
- ✓ корректировка

Бюджетный процесс имеет циклический характер. Период охватывает временной интервал, на который разрабатывается бюджет (чаще всего 1 год). Его называют бюджетным периодом.

Само бюджетирование касается не только бюджетного периода. Разработка плана начинается до начала бюджетного периода, а процедуры контроля завершаются после него. Все это формируют бюджетный цикл.

2. ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

2.1. Особенности организации бюджетирования в банке

В отличие от предприятий, бюджетирование в банках имеет свои особенности, связанные с особенностями банковской деятельности.

В финансовой системе государства банки играют особую роль. Банки обеспечивают расчеты между хозяйствующими субъектами, а также выполняют кредитную функцию, аккумулируя ресурсы и предоставляя целевые кредиты. Но только этим специфика банковского бизнеса не ограничивается.

Во-первых, банк продает десятки и сотни финансовых и консультационных продуктов различных видов: расчетно-кассовое обслуживание, кредиты, депозиты, валютнообменные операции, операции с ценными бумагами, международные операции, управление активами, консультирование и прочие.

Во-вторых, банк продает свои продукты различным группам клиентов: юридическим и физическим лицам, другим банкам и финансовым организациям, государственным органам.

В-третьих, обычно российский банк имеет филиалы и отделения или стремится их открыть, чтобы продавать свои продукты в разных регионах и в нескольких местах внутри региона.

Предоставление большого количества разнородных продуктов различным клиентам в разных регионах требует децентрализации управления. Это производится путем выделения хозрасчетных сегментов банковского бизнеса, делегирования им прав по оперативному управлению и возложения на них обязанностей по достижению финансовых результатов.

Бюджетирование в банке является инструментом финансового управления хозрасчетными сегментами и, исходя из специфики банковского бизнеса, решает следующие задачи:

- ежегодное и ежеквартальное планирование активов и пассивов, операционных доходов и расходов, накладных расходов и капитальных вложений по бизнес-единицам в разрезе центров прибыли, по бизнес-направлениям в разрезе банковских продуктов, по бизнес-единицам в разрезе бизнес-направлений;
- ежедневный расчет операционных доходов и расходов по бизнес-единицам в разрезе центров прибыли, по бизнес-направлениям в разрезе банковских продуктов, по бизнес-единицам в разрезе бизнес-направлений;
- консолидация бюджетов бизнес-единиц и бизнес-направлений, очистка бюджетов от внутренних оборотов, получение консолидированных отчетов по банку в целом;
- ежемесячный расчет трансфертных доходов и расходов от внутренней покупки-продажи ресурсов в разрезе бизнес-единиц, центров прибыли и бизнес-направлений;
- контроль текущих общепанковских накладных расходов и капитальных вложений, а также прямых расходов бизнес-единиц и центров прибыли;
- ежемесячное распределение общепанковских накладных расходов и капитальных вложений на бизнес-единицы, центры прибыли и бизнес-направления;
- получение ежедневных, ежемесячных, ежеквартальных и годовых план-факт отчетов для контроля исполнения бюджета по бизнес-единицам в разрезе центров прибыли, по бизнес-направлениям в разрезе банковских продуктов, по бизнес-единицам в разрезе бизнес-направлений;
- выявление и анализ отклонений бюджетов бизнес-единиц, центров прибыли и бизнес-направлений;
- операционно-стоимостной анализ банковских продуктов;
- планирование, расчет и контроль финансовых показателей по бизнес-единицам, центрам прибыли, бизнес-направлениям: прибыль до налогообложения, прибыль с учетом налога на прибыль, прибыль

после распределения, рентабельность затрат, активов, пассивов, капитала, прибыль на одного сотрудника и прочие.

Современное бюджетирование в банке:

Во-первых, это — делегирование полномочий и ответственности звеньям низшего уровня, хозяйственная самостоятельность подразделений, наделение их определенным имуществом (капиталом) для решения поставленных перед ним задач.

Во-вторых, это — отнесение на подразделения затрат и доходов с вытекающей отсюда финансовой ответственностью, включающей мотивацию персонала в зависимости от финансового результата подразделения.

В-третьих, взаимодействие с другими подразделениями в части перераспределения общепанковских ресурсов, переноса стоимости, взаимного оказания услуга.

Вопросы обеспечения управляемости соответствующих процессов непосредственно связаны с тем местом, которое должно при этом занимать бюджетирование по отношению к стратегии и оперативному управлению в банке.

Современные бизнес-технологии требуют от системы планирования и контроля большой гибкости, что предопределило роль современной технологии бюджетирования, которая стала инструментом для исполнения стратегии — с одной стороны, и ключом к оперативному управлению — с другой. Система бюджетирования призвана согласовать стратегию и бюджеты, что позволит управлять бизнесом на основании информации, связанной с сегодняшним и завтрашним днем, а не с предыдущим кварталом или годом. Схематично место бюджетирования в управленческой системе банка представлено на рис. 1.

Таким образом, бюджетирование можно рассматривать как технологию управления бизнесом на всех уровнях банка через бюджеты, включая постановку целей (планирование), контроль исполнения, подведение итогов, анализ и внесение необходимых корректировок.

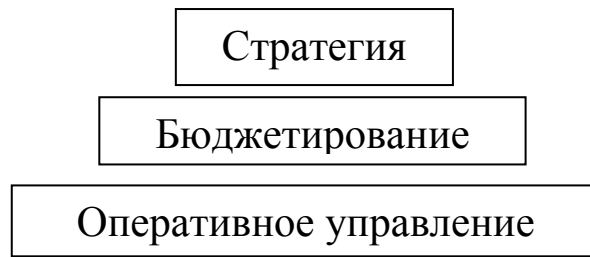


Рис. 1. Место бюджетирования по отношению к стратегии и оперативному управлению

Источник: [30].

На этапе постановки целей возникает необходимость связать со стратегией банка ключевые показатели деятельности и определить бюджеты подразделений и банка в целом. На стадии контроля исполнения возникают вопросы управления ресурсами и подведения промежуточных итогов. По окончании отчетного периода производится расчет итоговых показателей и сведение бюджетов, проводится анализ и выясняются причины отклонений. По результатам такого анализа осуществляются мероприятия по регулированию установленных стандартов и норм: производится изменение внутренних цен, банковских ставок, перераспределение ресурсов, изыскание фондирования, изменение нормативов и численности персонала, и т. п. Общая организация такого цикла практически неизменна, в то время как индивидуальные реализации различаются. Например, при постановке целей можно ориентироваться на утвержденную стратегию развития банка, на дополнительные маркетинговые исследования, проводимые с целью изучения и прогнозирования изменений внешней среды, а также использовать другие источники информации. С целью повышения эффективности бюджетного процесса, при организации бюджетных циклов необходимо в условиях сокращения во времени процедуры принятия бюджетов максимально учитывать изменение параметров внешней среды (экономической, политической, правовой).

2.2. Виды бюджетов банка

В банках разрабатываются самые разнообразные виды бюджетов, их можно классифицировать по различным признакам. Бюджеты банка не имеют строго стандартизированных форм. Методы бюджетирования, количество документов и их структура определяется банком самостоятельно.

В зависимости от целевых ориентиров банка составляются операционные и финансовые бюджеты [26, с. 174].

Операционный (оперативный) бюджет отражает планируемые операции. К ним относятся бюджеты продаж, бюджеты затрат, бюджет доходов и расходов.

Бюджеты продаж могут составляться как по отдельным операциям, так и по отдельным подразделениям. В таком бюджете помимо информации о планируемом объеме портфеля (депозитного, кредитного, портфеля ценных бумаг), содержится информация о ценах реализации продуктов (ставки, комиссии).

Бюджеты затрат отражают планируемые расходы подразделений банка, исходя из предполагаемого объема продаж. К таким бюджетам относятся бюджеты неоперационных расходов, формируемых в рамках центров финансовой ответственности, бюджет капитальных затрат [41].

Бюджет доходов и расходов содержит информацию об планируемых доходах и расходах как по отдельным центрам финансовой ответственности (подразделениям), так и по банку в целом.

Финансовый бюджет, как правило, представлен двумя основными бюджетами — бюджетный баланс (бюджет баланса), отражающий изменения в имущественном положении банка (активах, пассивах и собственном капитале) бюджет прибыли и убытков банка, отражающий финансовое положение банка. На основе данных этих бюджетов рассчитываются различные коэффициенты и лимиты как для всего банка, так и для отдельных подразделений.

При формировании финансового бюджета разрабатывается бюджет капитальных вложений и бюджет движения денежных средств.

Бюджет капитальных вложений определяет плановое увеличение вложений в основные средства. Данная информация находит отражение в бюджете движения денежных средств, и, как следствие, на бюджете баланса, так как влияет на величину долгосрочных активов банка.

Бюджет движения денежных средств включает плановые значения показателей, отражающие денежные потоки банка (приток и отток денежных средств (депозиты и кредиты, доходы и расходы (полученные и уплаченные проценты и комиссии), получение прибыли и направления ее использования). Данная информация отражается как в бюджете баланса, так и в бюджете прибылей и убытков. Считается, что составление именно этого бюджета является одним из сложных в процессе бюджетирования [35].

Помимо бюджетов самого банка составляются консолидированные бюджеты группы, где находят отражения бюджеты банков, входящих в группу, небанковских финансовых организаций, предприятий.

По срокам бюджеты, составляемые в банках, могут быть краткосрочными и долгосрочными. Периодичность составления определяется банком самостоятельно, в зависимости от потребностей бюджетирования и уровня развития менеджмента. В российской банковской практике наиболее распространенными являются краткосрочные бюджеты: годовые с поквартальной разбивкой. Долгосрочные бюджеты не получили широкого распространения в силу постоянно меняющейся внешней среды, что значительно усложняет процесс бюджетирования из постоянных корректировок, которые необходимо вносить в бюджеты.

По возможности внесения последующих изменений выделяют бюджеты статичные, изменяющиеся, скользящие (роллинговые) и гибкие [26, с. 176].

Статичные бюджеты не предполагают корректировок. Плановые показатели, отражающие объемы привлекаемых ресурсов, направления их размещения, предполагаемые финансовые результаты не меняются в течение всего бюджетного периода. Основным преимуществом такого бюджета является простота его составления и исполнения. Вместе с тем такой бюджет не учитывает объективных измене-

ний, происходящих в деятельности банка, что делает порой составленный бюджет неадекватным для исполнения.

Статичные бюджеты делятся на приростные бюджеты, бюджеты нулевой точки и приоритетные.

Приростной бюджет учитывает результаты исполнения бюджета предыдущего периода. Бюджетные показатели устанавливаются с учетом прошлых лет и перспективами будущего. Его отличает простота составления, поэтому он является одной из распространенных форм в банковской практике.

Бюджет нулевой точки составляется без учета опыта прошлого, как бы с нуля — впервые. При составлении данного вида бюджета используется метод «снизу-вверх»: начинается с низовых звеньев. Составление таких бюджетов требует больших затрат времени и сил, высшее руководство при таком планировании не в состоянии оценить качество таких бюджетов. Тем не менее, данный вид бюджета позволяет менеджеров рассматривать альтернативные варианты. Особенно он актуален при построении бюджетов в центрах затрат, так как позволяет регулировать затраты.

Приоритетные бюджеты представляют собой нечто среднее между бюджетом нулевой точки и приростным бюджетом. Его достоинством является то, что при сокращении или увеличении бюджетных показателей менеджеры должны анализировать различные варианты.

Изменяющиеся бюджеты предусматривают корректировки первоначальных данных. Благодаря чему данные бюджеты весьма реалистичны. Тем не менее, постоянный пересмотр бюджетов и внесение в него корректив требует значительных трудовых и временных затрат.

Скользящие (роллинговые) бюджеты составляются на постоянные промежутки времени. Так, скользящий бюджет, составляемый на предстоящий финансовый год, предусматривает составление квартальных бюджетов. По истечении первого квартала, показатели за этот квартал обнуляются, данные на последующие три квартала при необходимости корректируются, а на четвертый квартал — добавляются. Таким образом бюджетирование становится непрерывным. Та-

кие бюджеты отмечаются большой реалистичностью, так как предполагают возможности учета изменений внешней среды и внесения необходимых корректив. Одним из недостатков специалисты видят в составлении бюджета на исторических данных.

Гибкие бюджеты показывают планируемую величину затрат при различных объемах привлечения и размещения средств. Такие бюджеты чаще всего используют в центрах финансовой ответственности с высоким уровнем затрат. Гибкие бюджеты являются инструментами анализа, позволяющего определить отклонения данных статического и гибкого бюджетов в связи с изменением объема привлечения или размещения средств, при сохранении неизменными цен и переменных расходов. Такие бюджеты очень часто используются при анализе изменений чистого процентного дохода при изменении объема кредитных операций. Преимуществами таких бюджетов является возможность рассматривать изменения в эффективности деятельности в зависимости от ее масштабов. Недостатками принято считать сложный процесс внедрения.

2.3. Основные этапы бюджетного цикла в банке

Бюджетный цикл представляет собой совокупность действий субъектов бюджетирования по составлению финансового плана банка, оперативному анализу и контролю его исполнения, а также по пересмотру и корректировке отдельных бюджетных статей.

Бюджетный цикл в банке можно подразделить на несколько основных этапов [35]:

1-й этап — подготовки к процессу бюджетирования;

2-й этап — составление бюджетов;

3-й этап — контроль и анализ исполнения финансового плана банка и бюджетов отдельных подразделений (центров финансовой ответственности);

4-й этап — пересмотр и корректировка бюджетов.

Рассмотрим подробнее каждый из них.

2.3.1. Подготовка к процессу бюджетирования

Бюджетный цикл начинается с подготовительного процесса. На этом этапе в банке определяются и разрабатываются:

1. Стратегические ориентиры деятельности банка в целом.
2. Плановые значения макроэкономических показателей (анализ внешней среды).
3. Стратегические ориентиры по бизнес-направлениям.
4. Внутренние нормативы, в том числе по неоперационной деятельности.

Процесс определения стратегических ориентиров, анализа внешней среды и разработки стратегических ориентиров по бизнес-направлениям относятся к стратегическому планированию.

Стратегическое планирование представляет собой управленческий процесс поддержания соответствия между целями банка и имеющимися у него ресурсами в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования [35].

Чаще всего стратегическое планирование в банке используется для составления годового бюджета, и представляет собой скорее не цель, а средство ее достижения. В основном это происходит потому, что в условиях появления все новых и новых законодательных актов и изменений к ним, а также в связи с резкими изменениями внешней среды менеджмент на оперативном уровне сталкивается с необходимостью решения все более трудных и важных сиюминутных задач. Поэтому многие просто не видят необходимости в стратегическом планировании при столь стремительном изменении внешних условий, да и зачастую отсутствия времени на разработку этой стратегии.

Стратегические ориентиры представляют собой определение общего видения развития банка, приоритетных направлений его развития (приоритет в области активных и пассивных операций, отраслевой приоритет, региональная стратегия), позиционирования банка на рынке (концентрация на определенных направлениях бизнеса, клиентских сегментах и позиции на рынке). В рамках разработки

стратегических ориентиров могут быть определены также прогноз-ные значения движения (размера) собственного капитала банка, пла-нируемая норма прибыли на собственный капитал (рентабельность собственного капитала), рентабельность активов, финансовый рычаг (отношение заемных средств к собственному капиталу), а также дру-гие показатели, которые руководство посчитает возможным исполь-зовать в качестве ориентиров для деятельности банка [6].

При этом стоит отметить, что банк не обязан в качестве страте-гических целей использовать все выше указанные показатели. Воз-можно, будет задан только один показатель, например, рентабель-ность собственного капитала.

Прерогатива в установлении стратегических ориентиров закреп-лена за Советом директоров. Именно он определяет, сколько и каких показателей использовать в качестве стратегических целей.

Также возможна ситуация, когда свои функции по установле-нию долгосрочных ориентиров Совет директоров полностью или частично делегирует Председателю Правления банка либо Бюджет-ному комитету.

Средний горизонт стратегических ориентиров, на который они ус-танавливаются, не должен превышать трех лет. Так как в противном случае вероятность достижения стратегических ориентиров снижается.

При этом любые стратегические цели должны отвечать сле-дующим критериям:

- быть конкретными;
- быть измеримыми;
- быть достижимыми;
- соотносится с конкретным сроком достижения.

Таким образом, критерии отвечают за объективность установ-ленных стратегических ориентиров [12].

Следующим немаловажным моментом в стратегическом управ-лении является оценка макроэкономических показателей: определе-ние прогнозных значений внешней среды с целью выявления тех внешних факторов, которые способствовали развитию и росту эф-

фективности банка в прошлом, а также их влияния на деятельность кредитной организации в будущем. Причем прогнозирование макроэкономических показателей возможно осуществлять посредством разработки ряда сценариев, определяющих их значения. Сценарии можно подразделить на оптимистические, пессимистические и наиболее вероятные. Исходя из этих вариантов руководством, в лице Бюджетного комитета, с учетом мнения аналитического подразделения банка, управления ликвидности или департамента маркетинговых исследований утверждается план макроэкономических показателей.

Среди показателей внешней среды можно выделить экономические факторы, факторы законодательного характера, политические факторы [35].

Большинство показателей внешней среды относится к экономической сфере деятельности, а именно:

- прогноз уровня инфляции;
- прогноз индекса фондовых бирж;
- прогноз процентных ставок на рынке МБК;
- прогноз учетной ставки Банка России;
- прогноз ставок Mibor, MIACR, Libor, депозитных ставок Банка России;
- прогноз курса доллара США;
- прогноз доходности государственных ценных бумаг, корпоративных векселей и др.

Кроме того к этой группе факторов можно отнести факторы конкуренции (финансовое положение конкурентов, их планы развития на будущее, уровень банковских тарифов банков-конкурентов), а также рыночные факторы (профиль клиента банка и его положение на рынке).

Эти показатели позволят Отделу бюджетирования при составлении бюджетов контролировать обоснованность прогнозных данных, предоставляемых соответствующими центрами финансовой ответственности.

Помимо экономических факторов следует выделить:

- факторы законодательного характера (изменение уровня достаточности капитала, размеров резервных требований, уровня ставок ФОР, переход на международные стандарты отчетности, вероятность налоговой реформы);
- политические факторы (проведение предвыборных кампаний в органы власти различного уровня, наличие/отсутствие "личных" связей в госаппарате);

Факторами неэкономического характера нельзя пренебрегать. Их воздействие в российской действительности на деятельность банка обычно значительно выше, чем это может показаться на первый взгляд. Так, появление на региональном рынке крупного московского банка может стать для местной кредитной организации более серьезной проблемой, чем повышение уровня инфляции или процентных ставок на рынке МБК. Это и демпинговые цены на традиционные банковские услуги, и более широкий круг предлагаемых банковских операций, и поддержка со стороны администрации области, края взамен на инвестиции в регион и многое другое.

Опираясь на данный план показателей внешней среды, с учетом стратегических ориентиров, выработанных Советом директоров, Бюджетный комитет, представленный начальниками подразделений (центров финансовой ответственности), разрабатывает более детальные количественные и натуральные ориентиры по каждому направлению деятельности банка на ближайшие три года с разбивкой по годам.

Необходимость разработки стратегических ориентиров по бизнес-направлениям продиктована, во-первых, тем, что следует детализировать по сферам, в которых работает банк, те стратегические цели, которые были установлены для банка Советом директоров. Во-вторых, конкретные долгосрочные цели по соответствующим бизнес-направлениям, определение приоритета развития того или иного направления позволяет более объективно и менее конфликтно решать вопросы корректировки финансового плана банка. При отсутствии таких ориентиров по сферам бизнеса решения будут приниматься исходя из уровня влияния и положения того или иного начальника в

банке, что в явном виде порождает конфликтные ситуации из-за субъективности выносимых решений [35].

Данные ориентиры по бизнес-направлениям могут включать в себя следующие показатели:

- минимальный/максимальный размер объема операций (например, кредитного портфеля, средневзвешенных остатков на счетах клиентов или рекламного бюджета, бюджета капитальных затрат, представительских расходов);
- средневзвешенная процентная ставка привлечения/размещения;
- средневзвешенный срок привлеченных/размещенных ресурсов;
- приоритет в данной области по типу клиента (например, крупный, средний или мелкий, юридические или физические лица);
- размер валютной составляющей в общем объеме привлечения/размещения;
- доля данного вида бизнес-направления в общем объеме рабочих активов или структуре пассивов и др.

После определения стратегических ориентиров по бизнес-направлениям начальник Отдела бюджетирования выявляет несоответствия в представленных данных (например, значительные расхождения между объемами привлечения и размещения) и выносит на Бюджетный комитет предложения по их корректировке.

Для проверки реальности планируемой структуры баланса Отдел бюджетирования разрабатывает и использует внутренние нормативы, состав и ставки которых утверждаются Бюджетным комитетом. Внутренние нормативы подразделяются на:

– общебанковские внутренние нормативы, необходимость определения которых продиктована контролем ликвидности, достаточности собственного капитала, открытой валютной позиции банка, эффективности работы подразделений, а также других показателей деятельности банка;

– по неоперационной деятельности, расчет которых осуществляется в целях:

- лимитирования (нормирования) отдельных видов неоперационных расходов, в том числе по бизнес-единицам;
- ускорения составления бюджетов неоперационных расходов по бизнес-единицам и по банку в целом;
- возможности моделирования оптимального размера административно-хозяйственных расходов в зависимости от уровня деловой активности банка и отдельных бизнес-направлений.

Список внутренних нормативов для каждого банка индивидуален и формируется в зависимости от потребностей конкретного банка, развитости аналитического блока и системы бюджетирования.

В качестве возможных общебанковских внутренних нормативов можно использовать нормативы, разработанные Банком России, а также разработанные сотрудниками кредитной организации для нужд банка, к примеру [28]:

- норматив достаточности капитала;
- норматив мгновенной ликвидности;
- норматив текущей ликвидности;
- отношение работающих активов к неработающим активам;
- отношение неоперационных расходов к операционной прибыли и др.

Перечень внутренних нормативов по неоперационным расходам, относимым на соответствующие подразделения, может быть достаточно большим. Это связано с тем, что большая часть административно-хозяйственных затрат имеет возможность нормирования. К тому же сам банк заинтересован в нормировании максимально большого количества неоперационных расходов.

В качестве нормируемых затрат можно рассмотреть следующий перечень [35]:

- стоимость оборудования рабочего места на 1 сотрудника;
- стоимость канцелярских товаров на 1 сотрудника;
- разовые канцелярские расходы на одного сотрудников при приеме на работу;
- социально-бытовые расходы на 1 сотрудника;

- страхование персонала на 1 сотрудника;
- ремонт помещения на 1 кв. м.;
- эксплуатационные и коммунальные расходы на 1 сотрудника;
- стоимость подбора 1 сотрудника;
- страхование помещений на 1 кв. м.;
- амортизационные нормы по имуществу, в том числе по КС и оргтехнике;
 - норма использования автомобиля в зависимости от километража и его марки;
 - стоимость сопровождения программного обеспечения, внутренний ремонт и эксплуатация компьютерной и оргтехники;
 - стоимость пользования интернетом и электронной почтой на 1 сотрудника;
 - стоимость расходных материалов к оргтехнике и банковскому оборудованию на 1 сотрудника (возможно ранжирование в зависимости от отдела);
 - стоимость сотовой (пейджинговой) связи на 1 сотрудника в зависимости от занимаемой должности;
 - командировочные расходы (суточные, гостиница, проездные билеты) на 1 сотрудника в зависимости от занимаемой должности, места командировки;
 - норма охранных услуг на 1 кв.м.;
 - налог на имущество в размере 2 % от среднегодовой стоимости имущества;
 - налог на рекламу в размере 5 % от объема оказанных рекламных услуг и др.

Расчет нормативов по неоперационным расходам, относимым на подразделения, может осуществляться Отделом бюджетирования либо как среднемесячное значение фактических данных за предыдущие шесть месяцев, либо как директивная максимальная ставка, утвержденная Бюджетным комитетом. Внутренние нормативы пересматриваются не чаще одного раза в месяц.

Ряд внутренних нормативов по неоперационным расходам применяется не для всех подразделений (бизнес-единиц), что связано со спецификой деятельности отдельных подразделений. Так, по службе инкассации и транспортному отделу рассчитывается норматив по канцелярским расходам на одного сотрудника только для начальников этих подразделений, в то время как для водителей и инкассаторов он не используется.

Отдельно следует отметить, что в рамках расчета внутренних нормативов осуществляется определение трансфертных цен по привлекаемым и размещаемым ресурсам. Они также должны быть заранее определены, так как в зависимости от их уровня центры прибыли будут планировать объемы активных и пассивных операций. В отличие от стратегических ориентиров банка в целом и по бизнес-направлениям, а также внутренних нормативов (за исключением нормативов по неоперационным расходам) пересмотр уровня трансфертных цен может осуществляться ежемесячно.

Также банку рекомендуется разработать систему нормирования трудовых затрат, т.е. определение времени, которое сотруднику необходимо затратить для выполнения той или иной операции.

Особенно это актуально для крупных банков, где масштабные проекты, планы развития банковских продуктов требуют не только привлечения значительных денежных ресурсов, но и существенных трудовых затрат, которые в свою очередь могут кардинально изменить финансовый результат той или иной банковской операции. Например, план увеличения кредитного портфеля за счет роста количества ссуд среднему и малому бизнесу влечет за собой дополнительный набор персонала в кредитный департамент, бухгалтерию (или бэк-офис), службу внутреннего контроля и в другие подразделения. Это в свою очередь ведет к необходимости не только создания нормальных условий их работы (оборудование рабочего места, канцелярские расходы, страхование, обучение, социально-бытовые расходы), но и увеличение банковских площадей, что требует уже инвестиционных затрат или дополнительных расходов по аренде площа-

дей. Отсюда увеличиваются эксплуатационные и коммунальные расходы и т.д. Как видно из примера, нормирование трудовых затрат наряду с внутренними нормативами и стратегическими ориентирами является важным элементом системы моделирования банковской деятельности. Конечно, найдутся оппоненты, которые будут утверждать, что далеко не любую банковскую операцию можно пронормировать по времени, например, поиск новых клиентов или разработка новых банковских продуктов. Согласен, что существует определенный спектр творческой работы в банке, которую невозможно измерить с секундомеров в руках, так как каждый раз будут получаться совершенно различные результаты. Однако повышение стандартизированных, автоматизированных банковских операций значительно упрощает прогнозирование и расчет норм. К этому стремиться любой банк, так как высокое качество и быстрота проводимых операций является одним из основных преимуществ в конкурентной борьбе [41].

Далее начинается сам процесс бюджетирования, первым этапом которого является этап составления бюджета.

2.3.2. Составление бюджета банка

Первоначально отдел бюджетирования доводит внутренние нормативы до всех подразделений (центров финансовой ответственности). После этого центры финансовой ответственности начинают заполнение заявок на неоперационные расходы, а также форм бюджета операционной деятельности. Следует отметить, что заявка на неоперационные расходы в основе своей включает натуральные показатели, такие, как занимаемая площадь подразделения, количество сотрудников, планы по командировкам на бюджетлируемый период, количество закрепленных за ним телефонов, факсов, принтеров, компьютеров и т.д. Это в первую очередь связано с тем, что большая часть неоперационных расходов пронормирована, а, во-вторых, не каждый начальник знает, какой размер тех или иных неоперационных

расходов относится на его подразделение, да и не его эта сфера ответственности.

Заполненные формы центры финансовой ответственности отсылают в Отдел бюджетирования, который рассчитывает неоперационные расходы и капитальные затраты в денежной оценке на основании натуральных показателей, предоставленных подразделениями проводит анализ целесообразности запланированных неоперационных расходов и капитальных затрат. Целесообразность совершения расходов проверяется с позиции планируемого финансового результата подразделения, которое эти расходы прогнозирует, а также стратегических ориентиров и прогноза состояния внешней среды. Так, если центр прибыли (например, Департамент ценных бумаг) запланировал крупную рекламную кампанию, при этом предварительный финансовый результат, рассчитанный Отделом бюджетирования, почти нулевой или даже отрицательный, то начальник Отдела бюджетирования посоветует те или иные варианты выхода на заданный положительный уровень финансового результата, будь то перенесение рекламной кампании на более поздний период, либо увеличение активных операций на финансовом рынке. Из планируемых неоперационных расходов подразделений формируется бюджет неоперационных расходов банка в целом [35; 6, с. 200].

Параллельно с расчетом неоперационных затрат и капитальных вложений Отдел бюджетирования проводит консолидацию представленных центрами прибыли данных о планируемых ими активно-пассивных операциях, а также совместно с сотрудниками Управления ликвидности и Управления рисками анализирует бюджет операционной деятельности по срокам и видам валют и подготавливает предложения на Бюджетный комитет по корректировке (оптимизации) бюджета операционной деятельности. Уже на этом этапе проверяется выполнение внутренних нормативов, а также соблюдение стратегических ориентиров.

Составленные Отделом бюджетирования бюджеты операционной деятельности, неоперационных расходов, относимых на центры

финансовой ответственности, и бюджет капитальных затрат банка, выносятся на рассмотрение Бюджетного комитета для последующей их защиты начальниками соответствующих подразделений.

Бюджетный комитет либо утверждает вышеуказанные бюджеты и доводит плановые показатели до подразделений, либо отправляет бюджеты на доработку.

Для того чтобы сократить время и количество заседаний Бюджетного комитета Отдел бюджетирования совместно с руководителями подразделений по спорным бюджетным статьям могут подготавливать несколько вариантов: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный либо вариант Отдела бюджетирования и вариант подразделения. Тогда на Бюджетном комитете будет проще и быстрее утвердить вышеуказанные бюджеты.

Далее составляется финансовый план и бюджеты прибыли и убытков центров прибыли. Финансовый план представляет собой два основных бюджета банка: агрегированный бюджет баланса и агрегированный бюджет прибылей и убытков.

На основании утвержденных бюджетов Отдел налогового планирования рассчитывает налоговые платежи (по налогу на имущество, налогу на пользователей автомобильных дорог, налогу на добавленную стоимость, налогу на покупку иностранной валюты, налогу на прибыль и др.) на планируемый период и предоставляет в Отдел бюджетирования для формирования агрегированного бюджета прибылей и убытков.

Отдел бюджетирования подготавливает бюджет собственного капитала с учетом стратегических ориентиров, а также информации, полученной от учредителей, Председателя Правления Банка, и данных агрегированного бюджета прибылей и убытков.

Далее формируется бюджет баланса. При его составлении осуществляется окончательная балансировка активно-пассивных статей, проверяется выполнение всех утвержденных внутренних нормативов. Проект бюджета баланса помимо Отдела бюджетирования рассмат-

ривают и другие подразделения, отвечающие за ликвидность, риски и другие показатели деятельности банка.

Последним бюджетом, который формируется в рамках бюджетного процесса, является бюджет прибылей и убытков центров прибыли. Основной его особенностью является то, что он включает в себя доходы (расходы) от трансфертного ценообразования и распределенные общепанковские расходы.

Здесь следует отметить, что помимо бюджетов прибылей и убытков центров прибыли составляется аналогичный бюджет по внутреннему банку, через который осуществляются все трансфертные операции.

Только тогда суммарный финансовый результат всех центров прибыли и внутреннего банка будет равен финансовому результату агрегированного бюджета прибылей и убытков банка в целом. Данное равенство является дополнительным проверочным действием, которое совершает Отдел бюджетирования при составлении бюджетов [12].

Сформированный финансовый план, бюджет собственного капитала и бюджеты прибылей и убытков центров прибыли выносятся на утверждение Бюджетного комитета.

На этом этап составления бюджетов заканчивается.

Период данного этапа бюджетирования зависит от множества факторов: от размера банка, развитости филиальной сети, горизонта планирования, уровня автоматизации бюджетного процесса и др. Единственным условием здесь можно выделить то, что этап составления не должен «залезать» на планируемый период и быть по сроку существенно меньше горизонта планирования. Иначе, этап составления бюджетов будет занимать большую часть времени сотрудников Отдела бюджетирования, да и серьезно отвлекать сотрудников подразделений от их основной работы. Такой порядок организации бюджетного процесса не позволит в полной мере осуществлять другие этапы бюджетирования, а именно: контроль и анализ исполнения финансового плана банка, своевременный пересмотр и корректировку бюджетов.

2.3.3. Контроль и анализ исполнения бюджетов банка

Функцию контроля осуществляет Отдел бюджетирования. Контроль подразделяется на два вида: постоянный и периодический.

Постоянный контроль выполняется за бюджетными статьями неоперационных расходов центров финансовой ответственности. Это означает, что любое подразделение, намеревающийся произвести тот или иной вид неоперационных расходов, должен получить согласие в виде визы «Бюджет позволяет» в Отделе бюджетирования, сотрудники которого сверяют с плановыми показателями представленные первичные документы на проведение расходов. В случае отсутствия или превышения бюджета сотрудник ставит штамп «Бюджет превышен» или «Бюджетом не предусмотрено», что будет являться сигналом для руководства о расхождении с утвержденным бюджетом неоперационных расходов. И тогда Председатель Правления либо его заместитель будет уже принимать решение о необходимости проведения незапланированных расходов после получения разъяснений от соответствующего подразделения [35].

Периодический контроль осуществляется как внутри планового периода, например, ежедекадная сверка фактических показателей с плановыми, так и по окончании планового периода.

Внутриплановый периодический контроль требуется для оперативного выявления расхождений с бюджетными данными и принятия действенных мер по устранению обнаруженных недостатков.

Контроль по окончании бюджетного периода представляет собой анализ исполнения бюджета. Здесь следует отметить, что отсутствие анализа, невыявление действительных причин отклонений от плановых значений бюджета крайне негативно сказывается на принимаемых руководством решениях, в том числе неправильном поощрении сотрудников банка.

Методика анализа, его глубина зависит от потребностей топ-менеджмента. В качестве примера можно привести следующие методики анализа исполнения бюджета: анализ наиболее крупных дохо-

дов (расходов), анализ иерархической структуры доходов (расходов), анализ динамики изменений статей дохода (расхода) и анализ тенденций изменений статей доходов (расходов).

Так, если анализ проводится с целью минимизации затрат, то традиционно используются следующие подходы:

- Анализируются доли расходов различного вида в общих расходах филиалов и подразделений.
- Анализируется иерархическая структура расходов.
- Исследуется динамика общих расходов, расходов по заданной статье или группе статей. При этом изменения анализируемого показателя отображаются в виде кривой по шкале времени (за год по месяцам, за год по кварталам и т. д.).
- Анализируются тенденции изменения расходов. В основе такого анализа — изучение поведения скорости изменения расходов (первой производной)
 - Выявляются долгосрочные тенденции изменения расходов. Такая информация появляется по итогам исследования ускорения изменения расходов (второй производной).

Бюджетное управление подразделениями банка или бизнесами диктует иные задачи и формы анализа [41]:

- Выполняется анализ структуры расходов за период. Для получения результата анализируются доли филиалов и подразделений в заданной статье доходов и расходов.
- Сравниваются суммарные расходы филиалов. Создаются списки филиалов в порядке возрастания или убывания доходов или расходов.
- Сравниваются однотипные расходы филиалов. Пример: Ранжирование филиалов по расходам на заработную плату, ранжирование филиалов по удельным расходам на вычислительную технику на одного сотрудника и т.д.
- Проводится анализ типа «20/80». Основная цель такого исследования — выявление 20 % статей бюджета, составляющих 80 % рас-

ходов филиала, подразделения, банка. Например: Формирование трех групп статей расходов: крупные, средние и мелкие [28, с. 162].

При анализе эффективности работы филиальной сети рекомендуется проводить:

- анализ общей структуры доходов (расходов);
- анализ и сравнение суммарных доходов (расходов) филиалов;
- анализ и сравнение однотипных доходов (расходов);

– а также анализ по методике «20/80», при котором определяются наиболее значимые статьи доходов (расходов) подразделения. Методика «20/80» позволяет акцентировать внимание руководства только на тех направлениях, которые действительно занимают большой удельный вес среди операций и могут влиять на финансовый результат подразделения и банка в целом. Благодаря этой методике банк имеет возможность освободить рабочее время своих сотрудников от анализа отклонений тех статей, доля которых незначительна.

Даже такой несложный, но детальный анализ позволяет не только выявлять отстающих, но и организовать на основе данного анализа действенный механизм мотивации.

Финансовая эффективность банка может рассматриваться и анализироваться в самых разнообразных измерениях. Часто используются следующие 4 принципиальных измерения банка:

- внутренняя бюджетная структура (по аналогии с организационно-штатной структурой),
- банковские продукты,
- каналы сбыта банковских продуктов и
- клиенты банка.

Эти измерения обеспечивают различные перспективы при рассмотрении эффективности бизнеса.

2.3.4. Пересмотр и корректировка бюджетов

В случае выявления значительных отклонений от плановых показателей может потребоваться корректировка и пересмотр финансового

плана банка или отдельных бюджетов центров финансовой ответственности. Это могут быть как внутренние, так и внешние причины. К внешним причинам можно отнести изменение законодательства, выход на рынок крупного конкурента и др. В качестве внутренних причин можно считать: неэффективная система оплаты труда и премирования, следствием чего может быть высокая степень текучести квалифицированных кадров, неадекватная система оценки кредитоспособности заемщиков, недобросовестная работа го отдела маркетинга.

Пересмотр необходим для того, чтобы бюджет был адекватным и достижимым, чтобы бюджет постоянно оставался действенным инструментом управления деятельностью банка.

На данном этапе банк должен определить уровень отклонений, при которых требуется пересмотр бюджетных статей, а также частоту пересмотра, так как в противном случае существует большая вероятность, что подразделения будут постоянно просить доработать бюджет, так как они что-то забыли учесть, неправильно посчитали и т. д. В результате руководству будет предоставляться недостоверная, постоянно меняющаяся управленческая информация. Обычно при месячном горизонте бюджетирования корректировка должна происходить не более одного раза в течение отчетного периода, например, внесение изменений возможно 20 числа каждого месяца во время контрольной проверки исполнения бюджета. Квартальный бюджет — не чаще, чем раз в месяц и т. д [28].

Таким образом, определив максимальные уровни отклонений, частоту пересмотра и причины отклонений, влекущие ответственность для сотрудников, система пересмотра и корректировки бюджета будет работать эффективно, предоставляя руководству достоверные плановые показатели деятельности банка.

В рамках пересмотра финансового плана необходимо отдельно остановиться на секвестре бюджета.

Секвестр — это сокращение расходов при исполнении отдельных статей или всего бюджета. Обуславливается разными причинами: просчётами при составлении бюджета, возникновением форс-

мажорных обстоятельств и др.). Особенностью секвестра является то, что пропорциональному сокращению подвергаются не все расходные статьи, а только незащищенные.

Защищенные статьи расходов — это те расходы, проведение которых необходимо для осуществления банком своей деятельности и выполнения договорных обязательств, т. е. тех платежей, которые обязательны независимо от уровня активности деятельности банка. Так, к защищенным расходам можно отнести арендную плату, оплату счетов за телефонную, сотовую связь, перечисление налоговых платежей, оплату охранных услуг и т. д.

На данном этапе процесса бюджетирования Отдел бюджетирования, выявив образование значительного дефицита, выносит на Бюджетный комитет предложение о корректировке бюджета. Необязательно это должен быть секвестр, так как возможно комитет изыщет дополнительные источники покрытия дефицита. На Бюджетном комитете определяются варианты изменения бюджетных статей. После чего утвержденный скорректированный финансовый план доводится до соответствующих подразделений.

На этом этапе бюджетный цикл заканчивается и начинается снова.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

3.1. Понятие и функции управленческого учета в коммерческом банке

Управленческий учет выделился из бухгалтерского учета порядка 100 лет назад, когда была создана необходимость учетной информации для целей принятия управленческих и производственных решений.

Для раскрытия содержания управленческого учета обратимся к толкованию термина «управление».

Управление рассматривается в философии как деятельность субъекта по изменению объекта для достижения некоторой цели; в кибернетике — гомеостатическая целесообразная система, предназначенная для саморегулирования; в социологии — организация совместной деятельности людей; в лингвистике — вид синтаксической связи; в экономике — руководство предприятием.

Управление представляет собой сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты [29].

Управление предполагает наличие знаний и данных о состоянии производства. Оно представляет собой совокупность информационных процессов и воздействий на поведение персонала предприятия, порядок выполнения которых регламентируется определенными правилами и инструкциями. На основе анализа информации вырабатываются управленческие решения о переводе производства в новое, заранее определенное состояние.

Процесс управления можно разделить на несколько этапов.

- Получение и сбор новой информации.

- Добавление полученной информации в систему с уже существующими до этого (априорными) информационными модулями. Анализ и систематизация информации.

- Постановка на этой основе иерархии целей. Выбор метода управления или самоуправления системы, прогноз.

- Внедрение выбранного метода управления. Контроль за деятельностью структур в процессе управления, координация взаимодействия разных структур. Оценка эффективности выбранного метода управления.

- Ликвидация существующих структур в случае ненужности или поддержание их в работоспособном состоянии до следующего использования.

В учебнике «Менеджмент» СПбГУ выделен ряд подходов к управлению.

1. Управление (менеджмент) как самостоятельная область знаний, наука, имеющую свой предмет, свои специфические проблемы и подходы к их решению.

2. Управление как вид деятельности людей.

3. Управление как процесс.

4. Менеджмент как категория людей, занятых управлением.

5. Управление идентифицируется с органом или аппаратом управления.

В отечественной управленческой литературе во многих случаях, когда говорят об управлении, обычно имеют в виду две стороны этого понятия — управление как структура (статика управления) и управление как процесс (динамика управления) [25].

Понятие учета рассматривается в следующих значениях:

- действие по значению гл. учитывать, учесть;
- регистрация кого-либо, чего-либо с занесением в списки (формуляр, табель, учетная карточка и т. п.), предназначенные для использования где-либо;

- принятие во внимание, в соображение чего-либо;

- составная часть управления экономическими процессами и объектами, сущность которого состоит в фиксации их состояния и параметров, сборе и накоплении сведений об экономических объектах и процессах, отражении этих сведений в учетных ведомостях.

Понятие управленческого учета не имеет единой интерпретации в современной экономической литературе.

Методологически и организационно многие авторы подразделяют современный бухгалтерский учет на финансовый и управленческий.

Финансовый учет — это совокупность правил и процедур, обеспечивающих подготовку и предоставление информации о финансовом состоянии и результатах деятельности организации в соответствии с требованиями законодательных и нормативных актов, а также стандартами бухгалтерского учета. По данным финансового учета составляется финансовая (бухгалтерская) отчетность, которая не является коммерческой тайной и предназначена как для внутренних, так и для внешних пользователей [18].

Управленческий (внутренний) учет — это совокупность методов и процедур, обеспечивающих подготовку и предоставление информации для внутреннего анализа, планирования, контроля и принятия решений на различных уровнях управления. Управленческий учет ведется для удовлетворения потребностей в информации руководства всей организации и ее структурных подразделений [18].

Процесс разделения учета на финансовый и управленческий происходил постепенно. Сначала бухгалтерский учет был лишь средством регистрации хозяйственных операций методом двойной записи и составления финансовой отчетности. Однако уже в начале XX в. стало ясно, что традиционный учет не в полной мере удовлетворяет потребности управления в условиях обострения конкуренции, усложнение технологии и организации производства. Вследствие этого на основании разработки методов нормирования труда была усилена контрольная функция учета путем использования системы калькулирования стандартных расходов и оперативного анализа отклонений.

Следующий этап развития управленческого учета начался в середине 1930-х гг. и связан, прежде всего, с разработкой систем калькуляции переменных затрат и учет по центрам ответственности.

В результате внедрения данных новаций появилась отдельная подсистема бухгалтерского учета, которая использовала не только денежные измерители и была ориентирована не только на калькулирование себестоимости продукции для составления официальной отчетности, но и на принятие текущих управленческих решений. Можно считать, что управленческий учет как самостоятельная функция менеджмента сформировался в середине 1950-х гг.

Следующий этап развития управленческого учета начался в середине 1970-х гг. в связи с усилением роли стратегического управления в условиях глобальных изменений в технологиях и системах управления. Если до этого управленческий учет был ориентирован только на управление производством, то на данном этапе он стал превращаться в стратегический управленческий учет. На этом этапе он приобрел актуальность в банковской системе. Современный управленческий учет в коммерческом банке, используя внутреннюю и внешнюю информацию, обеспечивает потребности управления инвестиционной, операционной, финансовой деятельностью банка, а также является информационной базой для анализа, маркетинга и принятия решений с учетом текущих и долгосрочных целей [18].

В «Экономическом словаре» управленческий учет (management accounting) рассматривается как составная часть бухгалтерского учета, функцией которой является предоставление информации, полезной для руководства организации [44].

В экономико-математическом словаре управленческий учет (management accounting) — обособленная область бухгалтерского учета, основной целью которой является сбор, обработка и передача информации для внутренних пользователей — руководителей всех уровней предприятия в целях эффективного управления компанией. Обычно включает информацию по таким вопросам как:

- формирование бизнес-стратегии;

- планирование и контроль деятельности;
- принятие решений;
- эффективность использования ресурсов;
- улучшение финансовых результатов и увеличение стоимости продукции;
- сохранность нематериальных и материальных активов;
- корпоративное управление и внутренний контроль [43].

Управленческий учет — это подсистема бухгалтерского учета, которая обеспечивает управленческий аппарат организации информацией, необходимой для планирования, управления, контроля [32].

По мнению Бурмистровой Л. М., профессора кафедры Финансового менеджмента ВЗФЭИ, управленческий учет все больше распространяется в системе управления коммерческими структурами. Все чаще в России, в это понятие вкладывается следующий смысл: управленческий учет является вполне сложившейся самостоятельной дисциплиной, поскольку он кроме вопросов собственно бухгалтерского учета включает в себя вопросы анализа, планирования, прогнозирования и др. [8, с. 204–205].

Система бухгалтерского учета обеспечивает учетной информацией нужды управления в широком плане, т. е. и внешних пользователей информации, и внутренних.

Финансовый учет предоставляет учетную информацию о результатах деятельности организации ее внешним пользователям: учредителям; налоговым, статистическим органам; финансирующим банкам и т. п. Поэтому, данные финансового учета не представляют коммерческой тайны, поскольку в нем отражаются наиболее общие показатели деятельности организации.

В управленческом учете формируется внутренняя информация о деятельности организации для конкретных нужд управления (совершенствование производства, снижение затрат и т. п.). Данные управленческого учета составляют коммерческую тайну и не подлежат оглашению.

Поскольку под управленческим учетом понимается система сбора, обработки и предоставления учетной информации для нужд управления, то целью управленческого учета является создание и поддержание информационной системы в организации. Для осуществления этой цели требуется разработка необходимой системы показателей для управленческого учета и внутренних форм отчетности. Управленческий учет — это сложная, разветвленная система сбора, регистрации и систематизации информации в целях составления внутренней отчетности и сводок. В настоящее время, функции сбора и регистрации информации практически не выполняет никто, кроме бухгалтерии. Для организации управленческого учета необходимо решить следующие задачи:

- определить цели, которые должны решаться методами управленческого учета;
- разработать систему сбора и обработки информации в необходимом для управленческого учета разрезе;
- разработать систему документооборота, а именно формы регистрации данных и внутренней отчетности, сроки ее представления, уровень обобщения; установить уровень ответственности подразделений и отдельных работников;
- обеспечить текущий и последующий контроль над исполнением решений;
- организовать учет полученных результатов; вести анализ отклонений.

Решение всех этих задач обеспечивает наиболее оптимальную систему принятия и реализации соответствующих управленческих решений. Следовательно, основная задача управленческого учета — подготовка необходимой информации для принятия оптимальных управленческих решений по совершенствованию процесса производства и тем самым оптимизация самого процесса управления.

Коммерческие банки, функционирующие в России, в своей деятельности в части организации и построения учетной системы руководствуются Положением ЦБ РФ № 385-П от 16 июля 2012 г. «О пра-

вилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации».

В качестве основных задач бухгалтерского учета в Положении выделены следующие задачи. Во-первых, это «формирование детальной, достоверной и содержательной информации о деятельности кредитной организации и ее имущественном положении, необходимой пользователям бухгалтерской (финансовой) отчетности». Вторая задача — «ведение подробного, полного и достоверного бухгалтерского учета всех банковских операций, наличия и движения требований и обязательств, использования кредитной организацией материальных и финансовых ресурсов». Третья задача заключается в «выявлении внутрихозяйственных резервов для обеспечения финансовой устойчивости кредитной организации, предотвращении отрицательных результатов ее деятельности» [2].

Как видно из вышесказанного, бухгалтерский учет ориентирован на две большие группы пользователей информации: внешних (в качестве которых выступают ЦБ РФ, налоговые органы, клиенты банка, его акционеры, инвесторы, а также другие заинтересованные лица) и внутренних (руководителей и владельцев коммерческого банка).

Исходя из ориентации на ту или иную группу, выделяют два основных учетных направления — финансовый учет и управленческий учет. Финансовый учет ориентирован, прежде всего, на внешних пользователей экономической информации и представляет собой учет активов, обязательств, капитала, доходов и расходов хозяйственной единицы, на основе которого внешним пользователям информации предоставляются отчеты, отражающие динамику финансового состояния банка, результаты ее деятельности и движение денежных средств за отчетный период. Управленческий учет ориентирован, прежде всего, на внутренних пользователей экономической информации, его можно определить как процесс идентификации, измерения, аккумуляирования, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой, производственной, маркетинговой и иной информации, на основании которой руководителями и менеджерами

предприятия принимаются оперативные, тактические и стратегические решения [16, с. 16].

Такое разделение обусловлено следующими факторами.

Для управления банком необходима более детальная информация, чем та, что требуется внешним пользователям. Например, в ЦБ РФ достаточно предоставить сводные данные о доходах и расходах по различным статьям, в то время как 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 разрезе, например, структура управленческого баланса всегда отличается от Плана счетов ЦБ РФ, хотя и тот и другой строятся на основе одних и тех же данных аналитического учета.

Зачастую в целях оптимизации налогообложения, например, или для того, чтобы уложиться в нормативы ЦБ РФ, сведения, предоставляемые внешним пользователям, не совсем адекватно отражают реальную деятельность банка. А для управления нужна максимально объективная информация о состоянии дел коммерческого банка.

Источником информации для управленческого и финансового учета служат одни и те же первичные документы, отражающие операционную и хозяйственную деятельность банка. Поэтому можно сказать, что управленческий и финансовый учет отражают деятельность коммерческого банка с разных точек зрения.

В таблице 2 отражена специфика управленческого и финансового учета в коммерческих банках.

По мнению А. Галашкина, финансовый учет можно разбить на три части.

1. 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.).

2. Синтетический учет — ведение балансовых счетов в соответствии с Планом счетов ЦБ РФ, расчет остатков и оборотов по ним на основе данных по лицевым счетам, т. е. сведений аналитического учета.

3. 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.

Таблица 2

Структура управленческого и финансового учета
в коммерческом банке

Характеристика	Финансовый учет	Управленческий учет
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
Ориентация во времени	Отражение уже свершившихся действий	Фактические результаты деятельности и перспективные планы
Подача 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 обо всех деятельности банка в целом
Характеристика	Финансовый учет	Управленческий учет
Уровень детализации	В основном только сводная информация без детализации	Используются как сводные показатели, отражающие деятельность в целом, так и детальные данные о каждой выпол-

Характеристика	Финансовый учет	Управленческий учет
		ненной 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 до копейки	Абсолютная точность данных может приноситься в жертву ради повышения оперативности или снижения трудоемкости их подготовки, например, допустимо простое отбрасывание незначущих 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 требованиями ЦБ РФ и т.д.	Произвольные и гибко меняющиеся формы и состав отчетов в зависимости от текущих потребностей

Источник: [13].

Результаты ведения финансового учета:

- обязательная отчетность в ЦБ РФ, например, форма 101, ФОР, отчет о ликвидности и т.д.;
- отчетность для налоговых органов, такая как расчет остаточной стоимости основных фондов, фонда оплаты труда, налога на прибыль и т. д.;
- отчеты перед клиентами, например, выписка по счету, сберкнижка вкладчика и т. д.;
- внешняя публикуемая отчетность, в частности баланс банка, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

Управленческий учет, в свою очередь, объединяет четыре составляющие:

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

2. 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. В частности, значения по некоторым статьям доходов и расходов часто рассчитываются на основе 706-х лицевых счетов.

3. 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 и т. д.

4. 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, расчет ROI и т. д.

К результатам управленческого учета относятся:

- 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 [13].

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

Управленческий учет охватывает все виды учетной информации для внутреннего использования руководством на всех уровнях управления экономическим субъектом:

- данные бухгалтерского и внутреннего учета (бухгалтерская, статистическая и финансовая отчетность);
- внепроизводственная и внеучетная информация (законодательные, нормативные материалы, материалы проверок налоговых органов, материалы печати, ревизий, анализ конкурентов, положения на рынке и т. д.).

К информации управленческого учета предъявляются следующие требования:

- адресность (информация предоставляется конкретным адресатам в соответствии с уровнем их подготовленности и иерархии);
- оперативность (информация должна предоставляться в сроки, дающие возможность вовремя принять эффективное решение);
- достаточность (информация должна предоставляться в достаточном объеме для принятия решений, но не должна быть избыточной);
- аналитичность (информация должна содержать данные текущего экспресс-анализа или предполагать возможность проведения последующего анализа с наименьшими затратами времени);
- гибкость и инициативность (информация должна быть полной в любых меняющихся условиях и центрам ответственности должна предоставляться возможность формулировать свои предложения по использованию данной информации);
- полезность (информация должна привлекать внимание управляющих к сферам потенциального риска);
- достаточная экономичность (затраты по подготовке информации не должны превышать экономический эффект от ее использования).

Учетная информация составляет 20–30 % всей информации управленческого учета. Соответственно 70–80 % информации приходится на экономический анализ.

Управленческая информация носит конфиденциальный характер и требует защиты.

Основная цель управленческого учета — предоставление информации менеджерам организации для принятия управленческих решений.

Цель управленческого учета достигается посредством решения ряда задач:

1) формирование достоверной и полной информации о внутрихозяйственных процессах и результатах деятельности и предоставление этой информации руководству предприятия путем составления внутренней управленческой отчетности;

2) планирование и контроль экономической эффективности деятельности предприятия и центров его ответственности;

3) исчисление фактической себестоимости продукции (работ, услуг) и определение отклонений от установленных норм, стандартов, смет; анализ отклонений и выявление их причин;

4) обеспечение контроля за наличием и движением имущества, материальных, денежных и трудовых ресурсов;

5) формирование информационной базы для принятия решений;

6) выявление резервов повышения эффективности деятельности предприятия;

7) выявление областей наибольшего риска и узких мест деятельности предприятия;

8) формирование ценовой политики на предприятии, в т. ч. пределы скидок при различных условиях сбыта и платежа;

9) формирование ассортиментной политики и выявление убыточных видов продукции;

10) оценка эффективности дополнительных затрат и капиталовложений.

Предмет управленческого учета — финансово-хозяйственная деятельность коммерческого банка в целом и его отдельных структурных подразделений.

Основные объекты управленческого учета:

- расходы и доходы коммерческого банка и его отдельных структурных подразделений;
- результаты хозяйственной деятельности, как сопоставление доходов и расходов;
- система внутренней отчетности;
- внутреннее ценообразование, предполагающее использование трансфертных цен.

Система управления может быть представлена в виде совокупности субъекта, объекта управления и их взаимосвязи. Субъект управления вырабатывает управляющее воздействие в виде команд, которые передаются объекту управления. Объект управления воспринимает управляющее воздействие и действует в соответствии с переданным ему управляющим сигналом. О том, что объект принял управляющее воздействие и отреагировал на него, субъект управления узнает с помощью обратной связи.

Субъектом управления в системе управления предприятия выступают руководители, менеджеры всех уровней управления, наделенные определенными полномочиями по принятию решений. Объекты управления — различные ресурсы компании — работники, средства и предметы труда, научно-технический и информационный потенциал предприятия.

Управленческий учет выполняет следующие функции: плановую, учетную, аналитическую и контрольную.

Планирование представляет собой процесс описания вариантов действий, которые могут быть осуществлены в будущем. Он включает постановку цели; формулировку задач; поиск путей решения задач для достижения поставленной цели; выбор вариантов альтернативных действий.

Контроль и анализ — это проверка осуществленных планов в целом и по отдельным подразделениям, сопоставление фактических результатов с плановыми, пересмотр планов, выявление и регулирование отклонений.

В процессе анализа определяется, была ли достигнута поставленная цель и выясняются причины отклонений: недостатки планирования, неоптимальный набор действий.

Организационная работа заключается в создании организационной структуры предприятия, предназначенной для практической реализации поставленных целей (отделы, бюро, группы» подразделения и др.); распределении обязанностей между исполнителями;

Стимулирование — это средство мотивации участников производственного процесса, побуждающего уяснить цели и задачи предприятия и принимать решения, соответствующие этим целям. В этом качестве выступают сметы и исполнительные отчеты об их выполнении.

Внутренняя информационная связь — это обмен оперативной и отчетной информацией, позволяющий координировать действия различных структурных подразделений на достижение конечной цели; конкретизирующий задачи каждого подразделения на предстоящий бюджетный период; определяющий условия, в которых будет действовать каждый руководитель подразделения, и требования (потребности и ограничения) к нему смежных производственных подразделений. Исполнительные отчеты представляют любому менеджеру материал для анализа и оценки своих действий, разработки мероприятий по устранению каких-либо действий, которые привели к понижению эффективности управления.

Принципы управленческого учета:

1) непрерывность деятельности организации (отсутствие намерений к ликвидации и сокращению масштабов деятельности);

2) использование единых планово-учетных единиц измерения в планировании и в учете производства, что обеспечивает между ними прямую и обратную связь, разработка системы учета, основанной на

тесной взаимосвязи показателей управленческого учета производства и бухгалтерского учета затрат;

3) оценка результатов деятельности структурных подразделений (сегментов). Определение участия каждого подразделения в формировании прибыли от производства и реализации продукции или услуг;

4) преемственность и многократное использование учетно-аналитической информации. Однократные фиксации данных в первичных документах и их многократное использование для всех видов управленческой деятельности, что позволяет создать экономичную систему учета и отчетности;

5) системность коммуникационных связей внутри организации. Проявляется в формировании показателей внутренней отчетности на всех уровнях производственной структуры по нарастающей и использование ее в целях управления;

6) принцип бюджетного метода управления. Бюджетирование используется в качестве инструмента планирования, контроля и регулирования деятельности предприятия;

7) принцип полноты и аналитичности информации. Показатели должны быть представлены в удобном для анализа виде и не требовать дополнительной аналитической обработки;

8) принцип периодичности поступления аналитической информации. Для представления информации разрабатывается график, который является частью графика документооборота на предприятии.

Совокупность различных приемов и способов, посредством которых объекты управленческого учета отражаются в информационной системе предприятия, называется методом управленческого учета.

Поскольку управленческий учет является частью бухгалтерского учета, следовательно, в управленческом учете используются элементы методов бухгалтерского учета:

- счета и двойная запись;
- инвентаризация;
- документация;
- балансовое обобщение;

– отчетность.

Кроме методов бухгалтерского учета управленческий учет использует совокупность методов статистики, экономического анализа, стратегического и оперативного управления и планирования, экономико-математические методы.

Поскольку система управленческого учета ориентирована на внутренних пользователей, то ее формирование в организации должно отвечать специфическим требованиям руководства, осуществляющего функции планирования, контроля и принятия стратегических, тактических и оперативных решений.

Пользователями информации, генерируемой в рамках системы управленческого учета в организации, являются:

1) высшее руководство — формирует стратегические цели управления организацией. Получает интегрированные управленческие отчеты о достижении поставленных целей, отражающие фактические результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации в целом и в разрезе ключевых структурных подразделений за прошедший период либо на конкретный момент времени; анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на результаты выполнения долгосрочных целей развития организации, а также плановые и прогнозные показатели деятельности на предстоящий период;

2) руководство структурных подразделений всех уровней — формирует оперативную стратегию реализации долгосрочных целей развития организации, и в соответствии с этим получает управленческие отчеты, включающие в себя значения ключевых показателей деятельности подразделений на конкретный момент времени, и результаты их аналитической обработки; информацию планового и прогнозного характера;

3) специалисты структурных подразделений, отвечающих за формирование и реализацию долгосрочных целей развития компании. В пределах своей компетенции получают информацию о деятельности компании, ее подразделений, прогнозы внутренних и

внешних факторов, оказывающих влияние на результаты деятельности организации [38].

3.2. Построение системы управленческого учета в коммерческом банке

Система управленческого учета позволяет анализировать бизнес банка в целом и по отдельным направлениям, а также прогнозировать его развитие на разных уровнях, вплоть до уровня конкретных банковских продуктов.

Главная цель постановки управленческого учета в коммерческом банке — повышение эффективности бизнеса банка и увеличение его акционерной стоимости.

Основные факторы, определяющие необходимость внедрения системы управленческого учета в коммерческом банке:

- поддержка стратегического развития и планирования;
- необходимость получения оперативной информации о результатах деятельности: фактических и прогнозируемых;
- необходимость сравнительного анализа отдельных частей бизнеса (банковских продуктов);
- необходимость текущего управления рисками;
- принятие решений по ценообразованию линейки банковских продуктов;
- поддержка принятия решений по запуску нового продукта, расширению (приобретению нового) бизнеса.

Внедрение системы управленческого учета и отчетности позволит получать на всех уровнях управления аналитическую информацию, необходимую для принятия решения:

- о размере собственного капитала банка и его распределении;
- о корректировке продуктового ряда;
- о расширении клиентской базы;
- о повышении/понижении рисков, влияющих на прибыль и капитал;

- о стимулировании подразделений и отдельных сотрудников;
- о величине рисков, присущих текущей структуре баланса;
- о реальном уровне кредитного риска;
- об уровне накладных расходов и оптимальной базе их распределения.

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

Постановка управленческого учета в коммерческом банке должна решать такие задачи, как:

- построение оптимального для банка процесса планирования и бюджетирования;
- оперативный контроль прибыльности в разрезе по отдельным продуктам, направлениям бизнеса, подразделениям (включая филиалы), а также в их пересечении;
- оперативный контроль структуры активов и пассивов (по объемам и срочности), контроль уровня рисков и достаточности капитала;
- принятие управленческих решений на базе реальной информации, как об отдельных сделках, так и о положении дел в банке в целом;
- моделирование последствий совершения тех или иных операций, проведение анализа «что-если»;
- совершенствование процессов принятия решений по ценообразованию продуктового ряда;
- оптимизация взаимоотношений с клиентами (включая оценку количественных показателей и качества клиентской базы);
- оптимизация неоперационных расходов банка;
- формирование эффективной системы мотивации и ответственности менеджеров за результаты работы.

Особенно актуальной является организация системы управленческого учета для банка, являющегося составной частью или объединяющей структурой холдинга, в состав которого входят предприятия различных видов деятельности. В этом случае без комплексного подхода к постановке системы управленческого учета владельцы, топ-менеджмент не в состоянии оперативно получать достоверную информацию о состоянии активов и пассивов холдинга, о результатах эффективности деятельности направлений, об их вкладе в изменение стоимости капитала. Соответственно, вряд ли возможно гарантировать адекватность реальности принимаемых управленческих решений.

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

Подход к постановке управленческого учета в банке содержит следующие основные принципы:

1. Учет, направленный на управление с помощью бизнес-единиц (Business Unit Management — центров финансовой ответственности, ЦФО).
2. Поддержка методик трансфертного ценообразования.
3. Принципы разнесения затрат.
4. Учет, направленный на управление стоимостью капитала и продуктов.
5. Учет, поддерживающий анализ распределение капитала.
6. Учет рисков.

Процесс внедрения в банке управленческого учета можно разбить на несколько этапов, которые включают создание:

- системы трансфертного ценообразования;
- системы оценки работы подразделений;
- системы оценки доходности банковских продуктов;
- системы оценки прибыльности клиентов;

- системы бюджетирования и планирования;
- системы управления активами и пассивами;
- системы управления рисками (риск-менеджмент).

Необходимыми предварительными условиями создания системы управленческого учета в банке являются централизованное управление ресурсами и выделение центров ответственности. Централизованное управление ресурсами в банке означает наличие функции казначейства. Отсутствие этой функции делает невозможным внедрение всей системы управленческого учета и, прежде всего, ее ключевого элемента — трансфертного ценообразования.

Система трансфертного ценообразования. Трансфертное ценообразование — ключевой элемент системы управленческого учета, на котором базируются все ее элементы. Внедрение трансфертного ценообразования дает банку возможность получить объективную систему распределения процентной маржи по всем операциям. Только механизм трансфертных цен дает банку возможность делать обоснованные выводы о результатах работы подразделений, доходности продуктов и прибыльности клиентов, ибо позволяет учитывать не только прямые доходы и расходы, но и стоимость привлечения/размещения финансовых ресурсов.

Трансфертное ценообразование — это инструмент, с помощью которого внутри банка распределяются затраты, связанные с привлечением ресурсов. Казначейство банка «покупает» ресурсы по специально установленной процентной ставке (трансфертной цене) у тех подразделений банка, которые занимаются их привлечением, и «продает» ресурсы подразделениям банка, осуществляющим активные операции.

Внутрибанковские процентные ставки (или трансфертные цены) обычно регулярно устанавливаются подразделением банка по управлению активами и пассивами. Используя трансфертное ценообразование, можно определить вклад отдельных направлений бизнеса, например, различных видов привлечения ресурсов (депозиты, векселя и пр.) и различных форм их размещения (кредиты, МБК, ценные бумаги и т. д.) в результаты деятельности банка. С помощью трансфертного ценообра-

зования также можно оценить эффективность работы филиалов и других обособленных подразделений банка.

Существует много методов определения трансфертного ценообразования. Самый простой и наиболее понятный — это использование межбанковской ставки по привлечению/размещению депозитов для определенных периодов. Есть и традиционные западные подходы к трансфертному ценообразованию. В одном из них, при определении трансфертной цены предполагается, что:

1. трансфертная цена определяется по каждому счету на момент появления счета и остается неизменной до его закрытия;

2. трансфертная цена по центрам привлечения равна стоимости альтернативного замещения ресурса на открытом межбанковском рынке на заданный срок;

3. трансфертная цена по центрам размещения равна сумме трансфертной цены по центрам привлечения и спреда, устанавливаемого центром финансирования (казначейством) в качестве платы за процентный риск;

4. все риски изменения трансфертной цены, в течение срока инвестирования, принимает на себя центр финансирования (казначейство).

Данный подход предполагает существование мощной аналитической системы управления рисками несбалансированности активов и пассивов по срокам, то есть рисков ликвидности и процентного риска. Кроме того, в целях страхования от процентного риска, Казначейство должно активно работать как с инструментами срочного рынка, так и реального межбанковского рынка. Но какой бы вариант не выбрало руководство банка, ему следует помнить, что различия в вышеуказанных подходах по определению трансфертной цены приводят к существенным отличиям и в оценке деятельности подразделений банка.

Оценка работы подразделений. Система оценки работы подразделений опирается, помимо трансфертного ценообразования, на механизмы разнесения затрат и внутреннего выставления счетов (инвойсирования). В результате ее внедрения банк получает возможность объективно оценивать результаты деятельности всех центров

ответственности и принимать на этой основе управленческие решения. Разнесение затрат необходимо в том случае, когда расходы не могут быть отнесены на определенное направление деятельности или конкретный центр прибыли. Это может быть сделано путем разбивки общего счета, такого, например, как арендная плата всего здания головного офиса или время, потраченное отделом автоматизации на обслуживание компьютеров.

Планирование и бюджетирование. Одной из важных составных частей внутрибанковской системы управленческого учета является сбор и обработка разнообразных данных для их последующего использования в планово-бюджетном процессе. В результате, под функции планирования и бюджетирования подводится прочный информационный фундамент. Без налаженной системы управленческого учета, планово-бюджетный процесс в банке превращается, в значительной степени, в формальное мероприятие, практическая отдача от которого вряд ли будет стоить затраченных усилий.

Бюджетирование (от англ. budgeting) — это система управления банком на основе планирования деятельности, как всего банка, так и отдельных его подразделений посредством составления бюджетов и их исполнения, учета, контроля и анализа отклонений от плана, мотивации персонала [37, с. 14].

Особую роль в обеспечении работы планово-бюджетной функции в банке играет система трансфертного ценообразования. Именно применение трансфертных цен дает высшему руководству банка получить максимально полную и достоверную информацию об эффективности деятельности подразделений, генерирующих доходы, а также о структуре и динамике операционных расходов. В результате планы и бюджеты подразделений основываются на объективных данных, отражающих все аспекты их деятельности, что, в свою очередь, способствует составлению более точного прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках по банку в целом.

Управление активами и пассивами. Инструментарий управленческого учета, и, в первую очередь, система трансфертных цен, ши-

роко используются в практике управления активами и пассивами в банке. Именно механизм трансфертного ценообразования позволяет перераспределять ресурсы от филиалов банка к его головному офису и, в обратном направлении — от подразделений, привлекающих средства, к подразделениям, занимающихся активными операциями, с использованием, преимущественно, рыночных, а не административных методов. Данные управленческого учета также дают возможность подразделению по управлению активами и пассивами строить эффективную тарифную политику.

Следует иметь в виду, что при управлении активами и пассивами решения о тех или иных изменениях структуры баланса принимаются только на основе предполагаемой доходности отдельных видов активов и стоимости их фондирования. Управленческий учет позволяет количественно измерять риски всех банковских операций. Поэтому взаимосвязь управленческого учета с риск-менеджментом состоит в возможности планирования доходности с учетом всех сопутствующих рисков. Например, при принятии решения об увеличении кредитного портфеля необходимо точно знать, каким в этом случае будет рост резервов на потери по ссудам, и смогут ли процентные доходы по новым кредитам компенсировать этот рост. Такую информацию можно получить лишь при наличии налаженной системы управленческого учета.

Текущее состояние современной финансовой системы характеризуется постоянным увеличением скорости проведения операций и сокращением сроков принятия решений. Ускорение оборота денежных средств по счетам банка и сокращение периода выполнения разовой операции выводит на первый план проблему эффективного оперативного и стратегического планирования и управления денежными потоками. Данная тенденция касается не только операций спекулятивного характера, но и относится к таким классическим банковским направлениям деятельности, как формирование кредитного и инвестиционного портфелей, оказание расчетно-кассовых и консалтинговых услуг.

Денежные потоки формируют структуру активов и пассивов и непосредственно влияют как на стоимость капитала, так и на динами-

ку развития банка. Вполне очевидно, что эффективный расчет стоимости денежных потоков и выработка необходимых управленческих решений требуют построения многофакторной динамической модели. Модель может строиться как в упрощенной форме, учитывающей лишь только воздействие ограниченного набора балансовых показателей, так и в более сложном виде, позволяющем задействовать в процессе анализа широкий ряд внешних и внутренних факторов.

Основными задачами, стоящими перед менеджментом банка при построении модели управления активами и пассивами являются:

- максимизация доходов, получаемых банком при проведении активно-пассивных операций;

- вычисление и поддержание рационально допустимого уровня риска при проведении как каждой отдельной операции, так и бизнеса банка в целом;

- ускорение оборачиваемости средств и диверсификация операций банка;

- поддержание сбалансированной по срокам и по стоимости ресурсов структуры баланса банка;

- установление эффективной связи между бизнес-планом банка, комплексом действий по управлению активами и пассивами и формированием эффективной клиентской, спекулятивной и инвестиционной политики.

Риск-менеджмент. Увеличение количества проводимых банком операций и сокращение временного интервала, используемого для внесения корректив в тактику оперативной деятельности банка, сопряжено с возрастанием уровня риска. Риск в современной экономике становится не только фактором неопределенности, но и синонимом коммерческого успеха организации. Грамотное управление риском связано с рядом технологических сложностей, возникающих в процессе анализа. Большинство из них связаны не только с необходимостью обработки больших массивов разнородной информации, но и увеличивают уровень риска и вероятность принятия ошибочного решения. Адекватная оценка величины риска и правильная идентифи-

кация его видов позволяют ограничить масштаб потенциального ущерба, который может быть нанесен бизнесу банка в результате негативного воздействия изменений внешней или внутренней среды.

Управление риском в современном коммерческом банке базируется на построении эффективной системы риск-менеджмента, которая включает в себя набор стандартных шагов:

- выявление видов риска, которым подвергается банк и ранжирование их по размеру потенциального негативного воздействия;
- выбор системы статистических и аналитических показателей, характеризующих различные виды риска;
- выявление вероятностных значений по каждому из видов риска;
- вычисление размера потенциального негативного влияния каждого отдельного вида риска на деятельность банка, и разработка действенных механизмов управления рисками.

Эффективное управление финансовыми потоками требует создания в банке единой информационно-управленческой системы, позволяющей не только сократить время, проходящее между появлением клиентской заявки или изменением состояния финансовых рынков, и выработкой взвешенного, с учетом риска, рационального управленческого решения, но и позволяет существенно оптимизировать работу всего банка в целом. Решение данной задачи заключается в автоматизации потоков информации и внедрения системы оценки уровня риска, свойственной различным наборам финансовых решений и корреляцией доходности операций с возможными негативными последствиями тех или иных управленческих решений. Таким образом, в современном финансовом менеджменте постепенно происходит смещение акцента с формирования стратегий хеджирования, как основного способа управления портфельными рисками, на разработку методик комплексного, количественного и качественного анализа рисков.

В качестве одного из наиболее интересных инструментов анализа риска является Value-At-Risk (VaR) методология. В ней осуществляется расчет меры риска, как оценка максимального отклонения от ожидания, рассчитанная с заданным уровнем доверительной вероят-

ности. Инструментарий оценки включает в себя расчет риска по истории наблюдений и моделирование по методу Монте-Карло. Использование данной методологии расчета позволяет произвести оценку уровня рискованности деятельности банка несколько с иной стороны, чем определено в классическом анализе риска. Оценка риска портфеля по VaR позволяет, как правило, существенно снизить требования к собственному капиталу для покрытия риска (при стандартном подходе к учету риска портфеля финансовых инструментов предполагается прямое суммирование рисков отдельных инструментов, а оценка по VaR учитывает эффект диверсификации или снижения риска).

Оценка уровня риска и выявление набора различных распределений группы активов пропорционально их доходности позволяет производить внутреннюю регулировку распределения ресурсов. Основой подобного распределения является метод трансфертного ценообразования, который дает возможность устанавливать уровень внутренней трансфертной цены для фондирования каждого отдельного вида активов, производимого из общих источников. Уровень трансфертной цены пропорционален уровню риска каждой соответствующей категории вложений банка. Оперирование трансфертной ценой позволяет искусственно ограничивать объемы рискованных вложений не только по установленным лимитам, но и себестоимостью ресурсов, поступающих для фондирования спекулятивных операций. Подобное внедрение риск-премий отдельных продуктов позволяет не только повысить эффективность управления денежными потоками, но и минимизировать воздействие потенциальных рисков.

Использование методов анализа рисков в процессе управления денежными потоками позволяет ввести в систему анализа необходимые ограничения и выявить точки возможного дисбаланса. Таким образом, построение эффективной системы управления активами и пассивами непосредственно связано с использованием результатов регрессионного, корреляционного и ситуационного анализа движения финансовых потоков и учетом воздействия факторов риска.

Способность топ-менеджеров своевременно оценивать, контролировать и эффективно управлять финансовой организацией, несомненно, является сильным конкурентным преимуществом. Это способствует оптимизации профиля доходности, использования и размещения экономического капитала, т. е. способствует повышению стоимости компании, как для акционеров, так и для других заинтересованных лиц.

В настоящее время стало возможным получать сопоставимые оценки по всем видам финансовых результатов и агрегировать их. Эти возможности обеспечиваются благодаря:

- внедрению единого, центрального, глобального хранилища данных, которое содержит согласованную и преобразованную нужным образом информацию об открытых позициях и рыночных данных;
- внедрению систем, способных анализировать различные финансовые факторы в единой интегрированной и согласованной среде.

Используя интегрированные информационно-аналитические системы, кредитная организация решает множество актуальных управленческих задач, что позволяет организации стать более привлекательной для клиентов, активно работать на международном рынке, увеличить доходы, и, как результат, — повысить стоимость компании.

К этим задачам можно отнести:

- оптимизация ожидаемых прибылей и убытков;
- снижение непредвиденных убытков;
- увеличение кредитного рейтинга;
- оптимизация премий за риск;
- повышение финансовой устойчивости и т. д.

Оперативное управление позволяет увеличивать стоимость финансового учреждения за счет:

- своевременного предоставления агрегированных данных;
- снижения общебанковских издержек;
- механизма финансовой диагностики и оперативного мониторинга рентабельности продуктов, подразделений и клиентов;
- ряд других факторов.

3.3. Управленческая отчетность коммерческого банка

В рамках управленческого учета разрабатываются и внедряются формы внутренней отчетности, различные по своему содержанию и структуре в зависимости от масштабов деятельности организации, задач, решаемых руководством и т.д.

Целью управленческой отчетности является обеспечение управленческого персонала всех уровней необходимой управленческой информацией. Требования к содержанию отчетности должны сформулировать руководители центров ответственности и другие лица, относящиеся к управленческому персоналу и заинтересованные во внутренней управленческой информации.

В настоящее время имеются различные точки зрения понятия управленческой отчетности, под которой понимают управленческую отчетность и внутреннюю управленческую отчетность.

Так, Н. Адамов, Г. Адамова считают, что внутренняя управленческая отчетность — это форма представления сведений, существенных для выбора определенного варианта действий из множества альтернативных. Она может содержать данные, характеризующие фактические результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности организации в целом и в разрезе отдельных структурных подразделений как за прошедший период, так и на определенный момент времени. Наряду с этим внутренняя управленческая отчетность может включать в себя результаты анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на достижение поставленных целей, а также плановые и прогнозные показатели деятельности хозяйствующих субъектов на предстоящий период [3].

А. Ю. Соколов указывает, что управленческая отчетность — это, по сути, совокупность способов получения итоговых сведений для целей управления компанией. Другими словами, управленческая отчетность вторична, она зависит от организации бухгалтерского аналитического учета, от уровней детализации активов, обязательств, собственного капитала, доходов и расходов при составлении бюджета.

тов и ограничена возможностями автоматизированной системы. Вместе с тем она многовариантна и более подвержена изменениям, чем, например, методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции [33, с. 13].

По мнению Т. П. Карповой, под внутренней отчетностью понимается система взаимосвязанных экономических показателей, характеризующих результаты деятельности подразделений за определенный промежуток времени. Различие выполняемых функций отдельными подразделениями предприятия определяет состав и содержание информации, включенной во внутрипроизводственную отчетность [17].

Управленческая отчетность имеет свои особенности:

- у нее особый статус, поскольку, в отличие от бухгалтерской, статистической и налоговой отчетности, она содержит информацию, формируемую лишь по запросам внутренних пользователей;

- процесс формирования управленческой отчетности не регламентируется законодательными и нормативными актами, в отличие от бухгалтерской, налоговой и статистической отчетности, которые составляются по единым правилам, установленным законом «О бухгалтерском учете», Налоговым кодексом РФ, постановлениями и инструкциями органов статистики, положениями по бухгалтерскому учету и бухгалтерской отчетности, другими нормативными актами;

- состав и содержание отчетных показателей (натуральных и стоимостных, количественных и качественных), форма и сроки их представления устанавливаются каждым хозяйственным субъектом самостоятельно, исходя из ее организационно-правовой формы, вида деятельности, стратегии и тактики управления, квалификации управленческого персонала и других особенностей каждого хозяйствующего субъекта.

Управленческая отчетность должна быть построена таким образом, что бы руководители были способны ее воспринять и эффективно ею пользоваться. В коммерческих организациях сегодня имеет место достаточно большое количество работников экономических служб, довольно инертных, имеющих образование, но базирующихся на старых традициях. В этой связи необходимо изменение менталите-

та не только работников экономических служб, но и руководства, которые должны требовать от бухгалтеров-менеджеров составления такой отчетности, которая была бы для них инструментом в управлении компанией. Чем в большей степени руководитель ориентирован на достижение результата, тем в большей степени он нуждается в информации обратной связи через систему внутренней управленческой отчетности. При этом, чем выше уровень менеджмента, тем реже представление отчетности и меньше детализация, и наоборот.

Необходимость формирования управленческой отчетности, исключающей дублирование одних и тех же показателей, требует четкой их классификации.

Так, Н. Адамовым и Г. Адамовой предложена следующая классификация:

- 1) по форме представления — табличные, графические, текстовые;
- 2) по видам деятельности — отчеты по закупке и заготовлению, отчеты по производству, отчеты по реализации;
- 3) по уровню представления — отчеты для высшего руководства, отчеты для менеджеров структурных подразделений, отчеты для менеджеров низшего звена;
- 4) по объему информации — оперативные отчеты, текущие отчеты, сводные отчеты;
- 5) по содержанию — комплексные отчеты, отчеты по ключевым позициям, аналитические отчеты [3].

Н. А. Бреславцева, О. Ф. Сверчкова выделяют следующие виды отчетов:

- 1) обязательные — предусмотренные системой управленческого документооборота предприятия и дополнительные, составляются в зависимости от потребности управления;
- 2) оперативные — представляют собой совокупность данных в определенном разрезе, агрегированные — фактическое значение показателей, сформированных из оперативных отчетов, сравнительные — сопоставление показателей — фактических и плановых, фактических и базовых, фактических и аналогичных по отрасли [7].

В. Ф. Палий классифицирует управленческие отчеты по следующим признакам:

1) по содержанию информации — комплексные, тематические, по ключевым показателям, аналитические отчеты;

2) по уровням управления — оперативные отчеты, текущие и сводные отчеты;

3) по объему информации — сводки, итоговые отчеты, общие, сводные отчеты;

4) по формам представления — табличные, графические и текстовые [27].

Наряду с вышеперечисленным, В. А. Черкас считает целесообразным включить в классификацию управленческой отчетности следующие признаки:

1) по стабильности функционирования предприятия — отчеты, сформированные в условиях определенности и отчеты, составленные в условиях неопределенности;

2) по фактору времени — перспективные, текущие и оперативные [42].

Информация управленческого учета, трансформирующаяся в показатели внутренней отчетности, предназначена различным группам пользователей внутри организации, нацеленных и уполномоченных на принятие взвешенных управленческих решений.

Задачи формирования управленческой отчетности в коммерческих банках ориентированы на конкретные потребности руководства и менеджеров и носят предельно конкретный характер, их содержание специфично в каждой кредитной организации. Но вместе с тем, имеется и целый ряд задач, решаемых однотипно для разных кредитных организаций.

На рис. 2 приведена предлагаемая О. Н. Кореновой структура управленческой отчетности коммерческого банка.

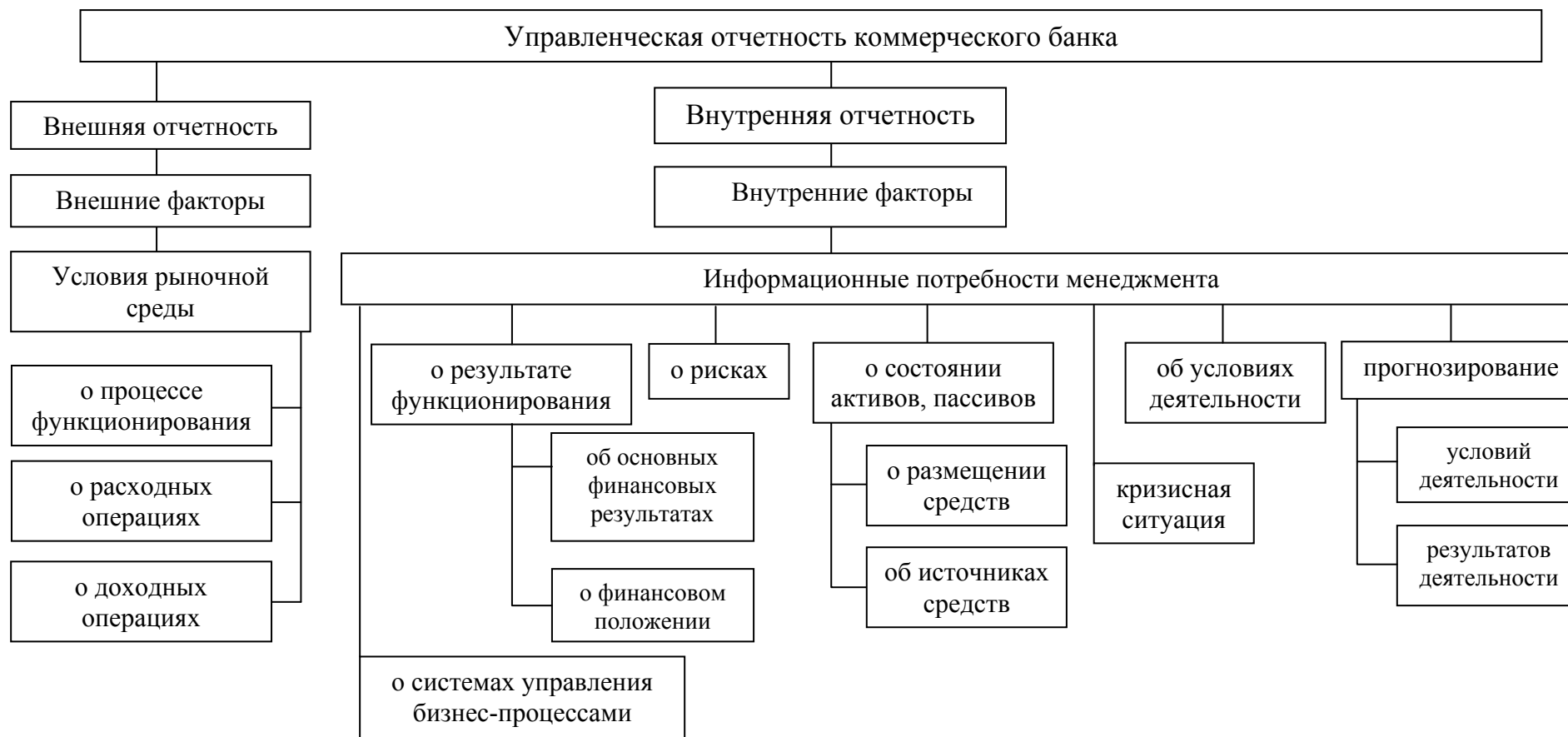


Рис. 2. Структура видов управленческой отчетности коммерческого банка

Источник: [20, с. 8].

Управленческая отчетность подразделяется на внешнюю и внутреннюю. Внешняя управленческая отчетность также необходима в системе корпоративного управления, так как является частью корпоративной отчетности для привлечения потенциальных инвесторов и содержит некоторые интересные для пользователей данные из системы управленческого учета. Эта отчетность может включать информацию об организации системы внутреннего контроля, бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности.

Классификация управленческой отчетности позволяет систематизировать и упорядочить управленческую отчетность, сформулировать основные требования к содержащейся в ней информации [20, с. 7].

При формировании управленческой отчетности банка необходимо последовательно пройти ряд этапов:

1. Определение целей формирования информации в отчетности и методов оценки результатов.
2. Обеспечение точности расчетов и учета показателей отчетности.
3. Изучение и оценка (по возможности) систем управленческого учета и отчетности в других банках.
4. Оценка текущей ситуации в банке в сфере управленческого учета и отчетности.
5. Выбор форм управленческой отчетности для анализа и оценки деятельности подразделений.
6. Выделение объектов управленческого учета и отчетности по видам деятельности (процессам), продуктам, группам клиентов.
7. Определение форм отчетности для анализа продуктов и клиентов.
8. Определение необходимой информации для управленческого учета и отчетности [20, с. 7–9].

К числу необходимой информации для управленческого учета и отчетности следует отнести:

- а) данные, требующие классификации и актуализации как отдельных справочников в банке;
- б) данные для учета;

в) данные для проведения расчетов.

Критериями выделения объектов управленческого учета и отчетности в бизнес-процессах банка являются следующие:

- для каждого объекта возможно определение набора количественных показателей (финансовых и нефинансовых), позволяющих проводить оценку эффективности финансовых операций по такому объекту;
- изменение финансовых и нефинансовых показателей по объекту оказывает существенное влияние на финансовые результаты деятельности банка;
- для каждого объекта возможно определение одного центра ответственности, деятельность которого напрямую влияет на финансовые и нефинансовые показатели по данному объекту;
- выделение отдельных объектов и, как следствие, организация аналитического учета операций в детализации по объекту позволяет исключить применение при оценке финансовых показателей банка допущений, оказывающих существенное влияние на точность и обоснованность результатов оценки и, следовательно, на принятие управленческих решений.

В табл. 3 приведены основные цели выделения различных объектов управленческого учета и отчетности (цели управления).

С точки зрения О. Н. Кореневой, построение системы управленческого учета и отчетности банка включает следующие ключевые действия [20, с. 10]:

1. Формирование перечня центров финансовой отой ответственности — участников бизнес-процессов банка и обоснование выбора базовых объектов.
2. Разработка методологии и технологии системы управленческого учета и отчетности.
3. Разработка и внедрение системы планирования по объектам.
4. Организация учета и последующего анализа финансовых показателей по отдельным продуктам и клиентам банка.

5. Развитие системы управленческого учета и анализа в зависимости от направлений развития банка и изменений в организационной структуре банка.

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

1. Отчет «сверху», т. е. 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 (лицевых счетов) либо записей (проводок) с объектами управленческого учета (в данном случае — банковскими продуктами);

2. Учет «снизу-вверх» и последующее формирование отчетности, т. е.:

- определение полного состава информации, обеспечивающего все необходимые текущие и перспективные аналитические срезы, 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.

**Основные цели выделения объектов управленческого учета
и отчетности**

Объекты	Ответственный за результаты	Цели управления объектом	Количественные показатели, используемые для оценки	Оцениваемые финансовые результаты
Продуктовые группы (продуктовые линейки)	Центры финансовой ответственности (ЦФО)	<ul style="list-style-type: none"> – управление структурой баланса; – совершенствование системы мотивации персонала; – оптимизация организационной структуры банка 	<ul style="list-style-type: none"> – объемные показатели; – чистые операционные доходы/расходы (с учетом трансфертных доходов / расходов); – прямые и косвенные неоперационные расходы 	<ul style="list-style-type: none"> – объемные показатели ЦФО (управленческий баланс ЦФО); – финансовый результат ЦФО и его составляющие
Отдельные продукты	Менеджеры по продажам	<ul style="list-style-type: none"> – расширение продуктового ряда; – управление тарифами и ставками; – организация бизнес-процессов как сбалансированной системы между перечнем предоставляемых продуктов и клиентскими сегментами; – эффективное использование капитала; – эффективная система мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> – объемные показатели; – чистые операционные доходы / расходы (с учетом трансфертных доходов / расходов); – прямые и косвенные неоперационные расходы 	<ul style="list-style-type: none"> – объемы продаж каждого менеджера; – доходность и себестоимость продукта; – анализ продуктового ряда по эффективности использования капитала

Объекты	Ответственный за результаты	Цели управления объектом	Количественные показатели, используемые для оценки	Оцениваемые финансовые результаты
Объекты	Ответственный за результаты	Цели управления объектом	Количественные показатели, используемые для оценки	Оцениваемые финансовые результаты
Клиентские группы (сегменты) / клиенты	Клиентские менеджеры	– 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
Инвестиционные проекты	Руководители проектов	– эффективные инвестиционные решения банка	– денежные потоки по периодам; – соотношение и стоимость собственного и заемного капитала	– чистая приведенная стоимость (NRV); – срок окупаемости проекта; – внутренняя доходность (IRR) проекта

Источник: [20, с. 11].

Для обеспечения возможности анализа факторов, влияющих на финансовые результаты по каждому объекту 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 срочности банковских продуктов;
- ведение баз данных с действующими значениями процентных ставок и тарифов по сделкам, продуктам банка и т. д.

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 анализа является, по мнению О. Н. Кореновой, технология на основе учета «снизу-вверх». Таким образом, основной информационной базой управленческого учета и отчетности является единая база сделок, поддерживаемая системой внутреннего учета банка.

В расчетах финансовых результатов по объектам управленческого учета и отчетности необходимо учитывать соглашения между центрами прибыли о перераспределении доходов / расходов. Как указанные соглашения, так и дополнительные записи управленческого учета, реклассифицирующие сделки внутреннего учета для целей соблюдения принципа преобладания содержания над формой, составляют собственную базу записей управленческого учета.

На рис. 3 представлена концепция формирования управленческой отчетности коммерческого банка.

Наличие самостоятельных документов управленческого учета, отдельных расчетных алгоритмов (функционально-стоимостной анализ, расчет перераспределения ресурсов по трансфертным ставкам), а также необходимость обеспечения оперативного предоставления информации для принятия управленческих решений требуют, в свою очередь, ведения оперативного управленческого учета.

Каждый центр финансовой отчетности должен рассматриваться в управленческом учете как экономически самостоятельный субъект, взаимодействующий с другими ЦФО на принципах хозрасчета, т. е. ответственности и мотивации за свой финансовый результат с учетом

стоимости оказанных другими центрами финансовой ответственности услуг, стоимости ресурсов и т. д.

Для обеспечения исполнения бюджета необходима организация контроля его исполнения как в течение планового периода (регулярный контроль), так и по его завершении (окончательный контроль).



Рис. 3. Концепция формирования управленческой отчетности
Источник: [20, с. 13].

Технология регулярного контроля позволяет на ранней стадии обнаружить тенденции к нарушению плана и принять меры для корректировки финансовой ситуации.

В конце планового периода выполняется окончательный контроль на основе отчетов об исполнении бюджета.

Контроль исполнения бюджета основывается на данных о плановых и фактических значениях статей бюджета, и отклонение фактического значения от планового в виде абсолютного значения и/или в процентном выражении.

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 центров прибыли) за необходимый период времени.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. О бухгалтерском учете : федер. закон РФ от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ : (в ред. от 04.11.2014 г.) // СПС «КонсультантПлюс».
2. О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации [Электронный ресурс] : положение Центр. банка РФ от 16.07.2012 г. № 385-П : (в ред. от 22.06.2015 г.) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Адамов Н. Внутренняя управленческая отчетность: принципы, виды и методы составления [Электронный ресурс] / Н. Адамов, Г. Адамова // Финансовая газета. Региональный выпуск. — 2007. — № 30. — Режим доступа : <http://base.garant.ru/5363691/>.
4. Ашкинадзе А. Консалтинг+софт — залог успешного внедрения бюджетирования в коммерческом банке [Электронный ресурс] / А. Ашкинадзе // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. — 2002. — № 5. — Режим доступа : <http://www.iso.ru/publication/document8544.phtml/>.
5. Бобылев А. В. Эффективность процесса бюджетирования / А. В. Бобылев // Управление корпоративными финансами. — 2012. — № 2. — С. 102–108.
6. Бодрова О. Организация бюджетного цикла в коммерческом банке / О. Бодрова // Мотивация и оплата труда. — 2011. — № 3. — С. 198–205.
7. Бреславцева Н. А. Управленческая отчетность : классификация, идентификация и императивы / Н. А. Бреславцева, О. Ф. Сверчкова // Управленческий учет. — 2010. — № 1. — С. 3–12.
8. Бурмистрова Л. М. Бухгалтерский учет : учеб. пособие / Л. М. Бурмистрова. — М. : Форум : ИНФРА-М, 2010. — 304 с.
9. Бурцев В. В. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией / В. В. Бурцев // Аудитор. — 2006. — № 3. — С. 32–38.
10. Вахрушина М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки :

монография / М. А. Вахрушина, Л. В. Пашкова. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 113 с.

11. Викисловарь [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <https://ru.wiktionary.org/wiki/учет>.

12. Волкова О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. — М. : Финансы и статистика, 2007. — 272 с.

13. Галашкин А. Управленческий и финансовый учет в банке. Актуальные задачи автоматизации [Электронный ресурс] / А. Галашкин // Банки и технологии. — 2001. — № 3. — С. 46–49. — Режим доступа: <http://www.tconto.ru/publikatsii/p/upravlencheskiy-uchet/upravlencheskiy-i-finansovyy-uchet-v-banke-aktualnye-zadachi-avtomatizatsii/>.

14. Дугельный А. П. Бюджетное управление предприятием : учебно-практ. пособие / А. П. Дугельный, В. Ф. Комаров. — М. : Дело, 2004. — 432 с.

15. Ивашкевич В. Б. Управление стоимостью компании на основе бюджетирования : диссертация на соискания степени канд. экон. наук по специальности 08.00.10 / В. Б. Ивашкевич. — СПб, 2007. — 163 с.

16. Исаев Д. В. Информационные технологии управленческого учета : учеб. пособие [Электронный ресурс] / Д. В. Исаев, Т. К. Кравченко. — М., 2006. — 297 с. — Режим доступа: <http://www.hse.ru/data/929/290/1238ИсаевДВ%20-%20ИС%20управленческого%20учетаВ0.pdf>.

17. Карпова Т. П. Управленческий учет : учебник для вузов / Т. П. Карпова. — М. : Юнити-Диана, 2012. — 352 с.

18. Кириченко О. А. Банковский менеджмент : учеб. пособие [Электронный ресурс] / О. А. Кириченко, И. В. Гиленко, С. Роголь, С. В. Сиротян, О. Немой. — К. : Знания-Пресс, 2002. — 438 с. — Режим доступа : <http://banauka.ru/5155.html>.

19. Концепция постановки учета в банке [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.object.ru/scdp/image?id=480917&download=1.

20. Коренева О. Н. Управленческая отчетность коммерческого банка : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.12 / О. Н. Коренева. — Москва, 2007. — 21 с.
21. Кочнев А. Управляй с умом, или как правильно выбрать управленческую информационную систему [Электронный ресурс] / А. Кочнев, Е. Тарасова. — Режим доступа : http://iteam.ru/publications/finances/section_13/article_1728.
22. Красова О. С. Бюджетирование и контроль затрат : практич. пособие / О. С. Красова. — М. : ОМЕГА-Л, 2009. — 169 с.
23. Кузнецов А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования и внедрения / А. Кузнецов // Управление корпоративными финансами. — 2011. — № 2. — С. 104–111.
24. Лащев Е. Бюджетирование. Руководство к действию / Е. Лащев. — М. : Акцион, 2010. — 144 с.
25. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / под ред. Подлесных В. — Режим доступа : http://de.ifmo.ru/bk_netra/page.php?dir=3&tutindex=3&index=3&layer=.
26. Ольхова Р. Г. Банковское дело: управление в современном банке : учеб. пособие / Р. Г. Ольхова. — М. : КНОРУС, 2015. — 282 с.
27. Палий В. Ф. Организация управленческого учета / В. Ф. Палий. — М. : Бератор-Пресс, 2003. — 224 с.
28. Панов М. Организация бюджетного цикла в коммерческом банке / М. Панов // Управленческий учет и финансы. — 2011. — № 3. — С. 160–164.
29. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь [Электронный ресурс] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2011. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_67315/.
30. Рыжакина Т. Бюджетирование как основа стратегического планирования / Т. Рыжакина // Финансовая газета. — 2006. — № 24. — С. 3–4.
31. Савчук В. П. Управление прибылью и бюджетирование / В. П. Савчук. — М. : Лаборатория знаний, 2012. — 432 с.

32. Словарь : бухгалтерский учет, налоги, хозяйственное право [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://accounting_tax_law.academic.ru/1159.

33. Соколов А. Ю. Управленческая отчетность промышленных предприятий / А. Ю. Соколов // Все для бухгалтера. — 2010. — № 19 (187). — С. 13–17.

34. Соколов А. Ю. Стратегический управленческий учет затрат по стадиям жизненного цикла продукта : монография [Электронный ресурс] / А. Ю. Соколов, И. З. Якупов. — Казань : Изд-во Казанск. Гос. Ун-та, 2011. — 224 с. — Режим доступа : http://repository.kpfu.ru/?p_id=61123/.

35. Трунов Р. Бюджетный цикл в банке [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/finance/budget/budget_cycle.shtml/.

36. Тысячникова Н. А. Стратегическое планирование в коммерческих банках: концепция, организация, методология : научное издание / Н. А. Тысячникова, Ю. Н. Юденков. — М. : КНОРУС : ЦИП-СиР, 2013. — 312 с.

37. Ульянова Н. В. Повышение эффективности функционирования коммерческого банка на основе внедрения системы бюджетирования : автореф. дис. ... канд. Экон. наук : 08.00.10 / Н. В. Ульянова. — Волгоград, 2005. — 28 с.

38. Управленческий учет [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://bazanm.narod.ru/index/0-33>.

39. Управленческий учет в коммерческом банке [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://3ys.ru/bukhgalterskij-uchet-vnutribankovskikh-operatsij-i-bankovskaya-otchetnost/upravlencheskij-uchet-v-kommercheskom-banke.html>.

40. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 464 с.

41. Чаусов В. Бюджетирование в банке [Электронный ресурс] / В. Чаусов, В. Некрасов. — Режим доступа: http://iteam.ru/publications/finances/section_12/article_13.

42. Черкас В. А. Теоретические аспекты формирования управленческой отчетности [Электронный ресурс] / В. А. Черкас // Бухгалтерский учет, экономический анализ, аудит финансово-хозяйственной деятельности. — 2013. — № 1. — Режим доступа : <http://economic-journal.net/2013/04/teoreticheskie-aspekty-formirovaniyaupravlencheskoj-otchetnosti/>.

43. Экономико-математический словарь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://economic_mathematics.academic.ru/4654.

44. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ_УЧЕТ.

Учебное издание

Бубнова Юлия Борисовна
Горчакова Мария Евгеньевна

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ
В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Технический редактор
А. С. Ларионова

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 23.09.15. Формат 60x90 1/16. Бумага офсетная.

Печать трафаретная. Усл. печ. л. 5,8. Тираж 500 экз.

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.