

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА ЗАТРАТ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

**А.А. Левшунова**

Белорусский государственный экономический университет, levshunova@bk.ru

Ужесточение конкуренции в банковской системе Республики Беларусь, нормативного регулирования и надзора, повышение требований к уровню капитализации и качеству капитала обусловили необходимость поиска способов обеспечения стабильности и повышения эффективности деятельности коммерческих банков, в том числе в условиях изменяющейся макроэкономической ситуации – основу чего составляет эффективное управление, которое в свою очередь обеспечивается грамотно построенной системой управленческого учета.

Использование принципов формирования информационных потоков в системе управления позволяет, прежде всего, раскрыть финансово-экономический потенциал деятельности коммерческого банка, выявить влияния объективных и субъективных факторов на формирование финансовых результатов его деятельности, а также оценить эффективность использования полученных результатов в соответствии с поставленными стратегическими целями развития кредитной организации.

**В настоящее время тема построения системы управленческого учета и отчетности является актуальной и практически значимой темой в сфере банковского менеджмента.**

Существуют различные мнения о терминологии, содержании, принципах и сферах применения управленческого учета. Один из классиков науки об управленческом и производственном учёте К. Друри [3] определяет его основное предназначение как формирование информации, которая

необходима для эффективного осуществления деятельности управленческого характера, и, в частности, такой, как принятие решений, планирование, контроль, регулирование.

Очевидно, что без точных знаний ресурсопотребления невозможно определить коммерческую эффективность банка и соответственно вырабатывать и реализовывать обоснованные управленческие воздействия по результатам экономической деятельности кредитной организации. Обеспечение наивысших значений таких критериев результативности, как прибыльность, экономичность, производительность, действенность, требует постоянного притока оперативной информации не только внешнего характера (о состоянии рынка, спроса на продукты и услуги кредитной организации, рыночных ценах и т.п.), но и внутреннего – о формировании затрат на производство и реализацию продуктов (услуг) самого банка. Эта информация опирается на систему управленческого учета расходов по местам их возникновения и видам продуктов (услуг), на выявление отклонений расходов ресурсов от утвержденных норм и смет, на данные о калькуляции себестоимости отдельных продуктов и услуг, учете результатов реализации по каждому из них.[4]

При определении общих параметров калькуляций все затраты банка разделяются на прямые, непосредственно относящиеся к процессам создания банковского продукта, и косвенные, то есть относимые к нескольким банковским продуктам одновременно или те, которые носят общепанковский характер. При этом для большинства коммерческих банков с точки зрения концепции управленческого учета представляется весьма важным выбор методики аллокации (распределения) расходов, относимых валовым (обезличенным) способом на банк в целом, между центрами финансовой ответственности, а также банковскими продуктами и услугами.

В результате анализа методических материалов, статей, монографий по вопросам построения эффективной системы управленческого учета отечественных и зарубежных авторов, предлагается к рассмотрению подход, основанный на разнесении косвенных затрат по центрам финансовой ответственности и банковским продуктам согласно некоторым критериям (пропорционально нормативной площади, прямым затратам, объему обслуживания и т.д.), представленным в таблице 1.

Таблица 1 - Условия отнесения расходов на банковские продукты и услуги

Вид расходов	Порядок отнесения расходов на себестоимость банковских продуктов (услуг), центры финансовой ответственности (ЦФО)
1	2
1. Расходы на содержание персонала, в том числе	
заработная плата (включая премии, материальную помощь)	Относятся на структурное подразделение согласно установленному штатному расписанию и распределяются между банковскими продуктами и услугами пропорционально их объемам или времени, затраченному на осуществление соответствующих банковских операций
расходы на подготовку кадров	Распределяются в зависимости от участия в обучении сотрудников соответствующего подразделения банка
расходы на командировки	Относятся на ЦФО по принадлежности сотрудников к соответствующим структурным подразделениям, на себестоимость банковских услуг – в зависимости от целей командирования
2. Приобретение зданий, сооружений	Распределяются между ЦФО и банковскими продуктами в зависимости от занимаемых площадей, стоимости оборудования или отработанного времени
3. Расходы на ремонт, содержание и аренду зданий и сооружений	Распределяются по ЦФО пропорционально занимаемым площадям

4. Амортизационные отчисления	Распределяются в зависимости от машинного времени, затраченного теми или иными структурными подразделениями на осуществление соответствующих операций
-------------------------------	---

Продолжение

1	2
5. Расходы на рекламу	Расходы на целевую рекламу конкретных банковских продуктов относятся непосредственно на их себестоимость, а расходы на общепанковскую рекламу распределяются пропорционально установленной базе (например – по количеству клиентов)
6. Расходы на приобретение и сопровождение программного обеспечения	Распределяются по ЦФО пропорционально количеству сотрудников, имеющих доступ к определенным учетно-аналитическим и информационным системам банка и использующих их возможности в своей деятельности

Источник: [2, с. 25]

Для практического осуществления описанной методики в банке разрабатывается база аллокаций, то есть опирающаяся на количественные показатели таблица коэффициентов, определяющая долю общепанковских расходов, которая переносится на расходы конкретной точки продаж, классификаторы внутрибанковских кодов, описывающие вид и структуру управленческого баланса банка. Определение правил распределения затрат происходит на этапе создания системы финансово-экономического и управленческого планирования и закрепляется в организационных документах банка.

Для аллокации каждой статьи косвенных расходов используется свой набор весовых коэффициентов, определяемых на основе мнений экспертов (как правило, высшего финансового менеджмента банка). С учетом этого все косвенные расходы в идеале должны быть перераспределены без остатка.

Затем производится приведение к затратам на каждый конкретный банковский продукт — как правило, в зависимости от доли отдельного банковского продукта в общем объеме затрат на банковские продукты операционного подразделения. [1]

Таким образом, данный метод позволяет оценить вклад каждого центра финансовой ответственности в получение прибыли всего банка, а также произвести анализ доходности отдельных банковских операций и услуг.

Однако следует отметить, что наиболее сложным элементом во всей этой системе является необходимость оперативного отслеживания изменений баз аллокаций, так как от этого зависят оперативность получаемого результата и возможность оперативной корректировки текущей политики банка. [1]

#### Список литературы:

1. Архипченко, В.В. Проблемы оценки себестоимости банковских продуктов / В.В. Архипченко // Управление в кредитной организации [Электронный ресурс]. -2009. - № 5. – Режим доступа: [http://www.reglament.net/bank/mng/2009\\_5\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2009_5_article.htm). - Дата доступа : 10.04.2013.
2. Дражина, О.В. Система показателей управленческого учета и анализа в коммерческом банке / О.В. Дражина // Бухгалтерский учет и анализ. -2011. -№ 10. – С. 22-27.
3. Друри, К. Управленческий и производственный учет : учебник / К. Друри. – М. : Юнити-дана, 2005. – 735 с.
4. Шабалтий, В.В. Методология расчета стоимостных характеристик процессов / В.В. Шабалтий, А.О. Хмелев // Управление в кредитной организации [Электронный ресурс]. -2007. -№ 4. – Режим доступа: [http://www.reglament.net/bank/mng/2007\\_4\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/mng/2007_4_article.htm). - Дата доступа : 12.04.2013.