

УЧЕТ ЗА ЦЕНТРАМИ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК НАПРАВЛЕНИЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКЕ

И. Лендел, 5 курс

Научный руководитель – Г.П. Табачук, к.э.н, доцент

Львовский институт банковского дела УБС НБУ

Современная практика управления банком все чаще опирается на децентрализующую систему, которая предусматривает, выделение подразделов банку в относительно самостоятельные центры, которые имеют свой бюджет прибылей и расходов. Аналогичные бюджеты составляют и для целей управления прибыльностью клиентов и продуктов. Такая децентрализация в управлении позволяет руководству банка определить уровень прибыльности разнообразных сфер деятельности, прибыльность и убыточность продуктов и услуг, разделение клиентов, за уровнем прибыли, что банк получает от их обслуживания.

Если действующая организационная структура управления банком не отвечает новым заданием, то возникает необходимость ее изменения, которое нуждается в организационной реструктуризации банка в соответствии с новыми управленческими заданиями.

Усовершенствование организационной структуры может быть осуществлено на региональном уровне, уровне планирования или в целом в банке. Основными направлениями реструктуризации в целом в банке можно считать расширение и усовершенствование процесса управления, улучшения методов контроля, пересмотр и модернизацию уровня руководства, усовершенствования организации сбора, обработки и передачи информации, в которой нуждается руководство банка.

Процесс внедрения управленческого учета в банковскую практику должен состоять из таких этапов:

1. Распределить подразделы банка за центрами ответственности.
2. Создать план счетов управленческого учета.
3. Разработать порядок распределения доходов.
4. Разработать методологию внутреннего перевода средств (трансфертные цены).
5. Разработать показатели оценки деятельности центров ответственности.
6. Разработать формы управленческой отчетности и установить сроки формирования управленческой отчетности.
7. Обеспечить распределение затрат за центрами ответственности.

Самым главным, первоочередным этапом внедрения управленческого учета в банках является изменение организационной структуры банка, введения центров ответственности и разработки оценочных показателей, которые характеризуют их деятельность.

Можно дать несколько определений центров ответственности: это структурное подразделение (совокупность подразделов), которое осуществляет однородные услуги и продукты; центр ответственности — это единица управления с определенными целями, бюджетом и отчетностью; центром ответственности называется единица банка, которая отделенно проводит определенные операции и наделенная определенными полномочиями и ответственностью за полученные результаты; центр ответственности — это организационный элемент банка (конкретный человек, подраздел или группа подразделов), который выполняет определенную работу, весомую с точки зрения на конечный результат деятельности учреждения [1].

Учет за центрами ответственности — это такая учетная система, которая обеспечивает отображение, накопление, анализ и предоставление информации, о расходах и результатах в подразделах банка с целью контроля и оценки их деятельности. Центры ответственности организуются путем делегирования соответствующим подразделом банка определенных полномочий и ответственности. Формирование центров ответственности осуществляется каждым банком на его собственное усмотрение и зависит от многочисленных факторов: особенностей организационной структуры, клиентской базы, квалификации банковских работников, и тому подобное.

Как показал зарубежный и отечественный опыт, наиболее приемлемым подходом к оперативному планированию в условиях частичной децентрализации управления бизнес-процессами в коммерческом банке есть создание (рядом с организационной) финансовой структуры банка, которая состоит из определенного количества структурно и функционально отделенных подразделов, ответственных за развитие того или другого направления бизнеса. В отличие от традиционных центров ответственности такие относительно самостоятельные бизнес-единицы не только несут ответственность за выполнение поставленных заданий, но и собственноручно формируют плановые показатели в рамках единственной корпоративной стратегии, максимизируя при этом собственные прибыли и уменьшая расходы.

В практике финансового менеджмента эти обособленные подразделы получили название бизнес-центров, или профит-центров, которые в зависимости от специфики производственной деятельности могут быть отнесены к таким классификационным группам, как центр прибыли или центр расходов [2]. Классификация центров ответственности банковского учреждения приведена на рисунке.

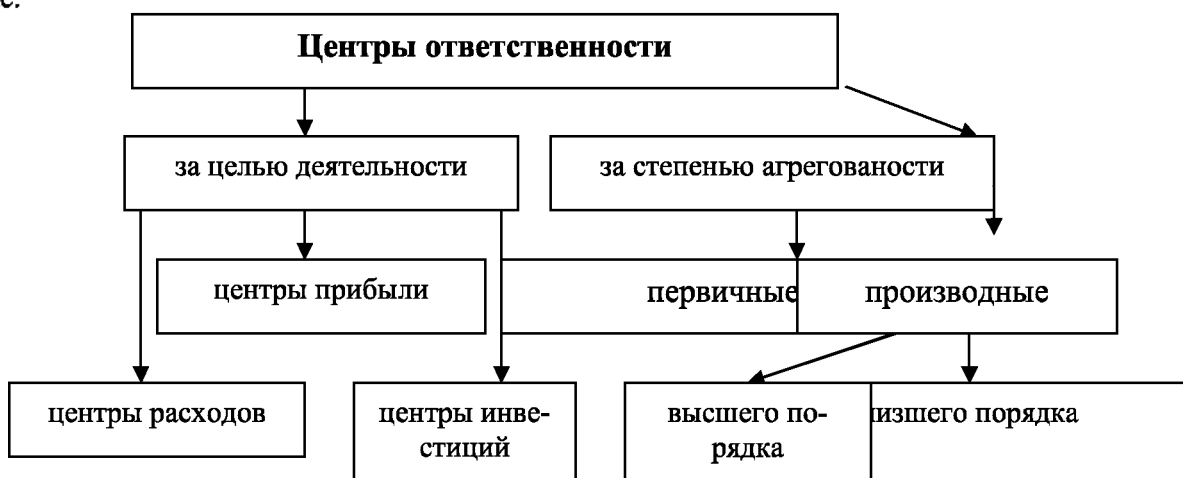


Рисунок – Классификация центров ответственности банка[1]

Каждый центр ответственности имеет входы, то есть использует соответствующие ресурсы (материальные, финансовые) для создания продукта или предоставления услуги. Выработанный продукт используется или другим центром ответственности, то есть внутри банка, или клиентом банка, то есть внешним потребителем. Эффективность разделения банка на центры заключается, прежде всего, в оперативном принятии решений именно на том уровне управления, который максимально приближен к проблеме и лучше всех понимает ее суть и пути решения [3].

Организация учета за центрами ответственности предусматривает: во-первых, четкое формирование сферы деятельности и компетенции каждого центра; во-вторых, умное распределение ответственности между ними. Решению первого задания способствует определение круга операций, которые может осуществлять конкретный центр прибыли или расходов. В связи с этим возникает объективная потребность в составлении каталога банковских продуктов.

Следовательно, самым главным, первоочередным этапом внедрения управленческого учета в банках является изменение организационной структуры банка, введения центров ответственности (единица управления с определенными целями, бюджетом и отчетностью) и разрабатывание оценочных показателей, которые характеризуют их деятельность. Что касается центров ответственности, то их формирование осуществляется каждым банком на его собственное усмотрение и зависит от многочисленных факторов: особенностей организационной структуры, клиентской базы, квалификации банковских работников, и тому подобное. То есть, нет единственных правил, которых нужно придерживаться при формировании центров ответственности.

Список использованных источников

1. Управлінський облік в банках. За редакцією Табачук Г.П.-К.: УБС НБУ, 2007.-178с.
2. Банківський менеджмент : Навчальний посібник / Кириченко О.А., Гіленко І.В., Роголь С., Сиротян С.В., Немой О. - К.: Знання-Прес, 2002.- 438 с.
3. Нападовська Л.В. Управлінський облік: Підручник для студ. вищ. навч. закл. – К.: Книга, 2004. – 544 с.