

*Гадуниева Култум Мурадовна ст-ка 4 курса
Научный руководитель-профессор Бабаева З.Ш.
ФГБОУ ВПО Дагестанский Государственный Университет
Россия, Махачкала
e-mail: gadunieva.kultum@mail.ru*

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В БАНКАХ.

Нынешний этап развития банковской системы связан со значительным снижением доходности банковских операций. Это вынуждает кредитные организации бороться с затратами и искать новые инструменты управления, которые позволили бы улучшить конкурентные преимущества их банковских продуктов. Одним из таких инструментов управления является система управленческого учета и бюджетирования.

По поводу определения управленческого учета и, как его зеркального отражения, бюджетирования споры продолжаются и по сей день. Специалисты по разному понимают категорию «управленческий учет» и, соответственно, ставят перед ним различные цели. Например, банк с широкой филиальной сетью будет на систему управленческого учета и бюджетирования возлагать функции дополнительного контроля над деятельностью обособленных подразделений, а также повышения уровня координации и взаимодействия работы филиалов с головной организацией. Другой банк главной целью будет ставить оптимизацию административных расходов а также создание инструмента для оперативного обеспечения нормального функционирования банка и его подразделений. Кредитная организация, желая поднять командный дух и мотивацию персонала, также может начать внедрять системы управленческого учета и бюджетирования.

Само понятие "управленческий учет" зародилось на Западе в начале прошлого века. В западной практике бюджетирование представляет собой лишь одну из дисциплин управленческого учета. Управленческий учет от

бухгалтерского отличается аудиторией пользователей. Если в банке бухгалтерский учет ориентирован на внешних пользователей, то есть на Банк России, налоговые органы, акционеров и т. д., то управленческий нацелен на внутренних (руководство банка). К примеру, никогда не был и не будет частью бухгалтерской отчетности отчет о рентабельности того или иного клиента. В то время как, отчет необходим для выстраивания эффективной клиентской и тарифной политики. В качестве примера, также можно привести достоверную отчетность кредитных организаций. Российские банки порой прибегают к "нестандартным" операциям, которые не отражаются в бухгалтерском учете или отражаются по форме, а не по экономической сути. Естественным образом, это потребует реорганизации всей системы учета и отчетности, особенно учета затрат. Часто, особенно в крупных банках, для этого приходится вводить двойной учет - бухгалтерский и управленческий. Да и бюджетирование чаще всего именно управленческая отчетность, а не бухгалтерская.

Заявленный Банком России переход на МСФО позволяет банкам решать определенную часть проблем несоответствия стандартов управленческого учета бухгалтерским стандартам. К примеру, банками могут анализироваться кредитные портфели более взвешенно, используя собственные подходы к оценке кредитного риска. При этом нет необходимости делать две оценки: одну - по Инструкции Банка России № 62а, другую - по собственным стандартам. Все доходы и расходы отражаются по методу начислений. Преимущества перехода на МСФО можно перечислять долго, но проблемы все-таки останутся. К примеру, сомнительно, что банки начнут в полном соответствии с МСФО консолидировать абсолютно все компании, которыми они управляют. В итоге выйдет гибрид международных стандартов финансовой отчетности с внутренним пониманием банка того, как должна выглядеть его внешняя отчетность. Примерно такая ситуация сложилась в ряде стран СНГ, в том числе в Киргизии и Молдавии. Хотя в этих странах национальные стандарты

учета в банках давно приведены в соответствие с МСФО, тем не менее, бухгалтерская отчетность по-прежнему искажена, хотя по форме полностью соответствует международным стандартам.

Установление глубины инструментов управления является серьезным вопросом при внедрении управленческого учета и бюджетирования. Одно дело - планировать деятельность банка в целом, другое дело - составлять бюджеты центров финансовой ответственности. И совершеннореволюционным явлением для российской банковской системы является бюджетирование на уровне банковских продуктов и клиентов. При переходе на более глубокий уровень детализации увеличивается не только количество бюджетных форм, но и количество процедур. Это хорошо заметно, к примеру, в трансфертном ценообразовании и распределении общепанковских расходов. Данные процедуры содержат в себе долю субъективизма и при некорректной постановке задач порождают конфликтные ситуации. Несмотря на все трудности, банку необходимо знать кто даёт основную прибыль. Иначе складывается ситуация, при которой политический вес в банке имеет совсем не тот, у кого наилучший финансовый результат. На уровень сложности процедур влияют горизонт планирования, наличие "скользящего" бюджета или версионности планов.

Необходимо также отметить различия в определении самого понятия "бюджет". Одно дело – организация бюджетного управления на основе планирования смет общехозяйственных расходов или бюджетов доходов и расходов банка. И совсем другое дело –составление комплексного бюджета, включающего не только бюджетирование доходов и расходов, но и активов-пассивов банка.

Для кредитных организацийвнедрение бюджетирования всегда представляет собой сложный процесс, в связи с тем что заставляет мобилизоваться всех сотрудников, поменять устоявшиеся традиции управления, ставить перед необходимостью руководителей всех звеньев думать по-новому.

Серьезную проблему представляет отсутствие достаточной заинтересованности высшего руководства во внедрении бюджетирования. Из-за сильной загруженности руководители почти не уделяют время и внимание данному инструменту управления.

Еще одну довольно распространенную ошибку представляет делегирование полномочий по разработке и внедрению бюджетного процесса бухгалтерии банка. Данное решение, кроме сопротивления со стороны работников бухгалтерии из-за дополнительной нагрузки, в лучшем случае приводит к затягиванию процесса внедрения, в худшем - по многочисленным формальным причинам от процесса бюджетирования отказываются. Существует большая вероятность того, что к вопросам бюджетирования в бухгалтерии будут относиться как к задачам второстепенной важности, так как главный бухгалтер банка в первую очередь ответственен за налоговый и бухгалтерский учет.

При внедрении новых инструментов управления одним из основных вопросов является их автоматизация. Невызывает сомнений, что программные продукты, которые автоматизируют бюджетный процесс, существенно облегчили бы работу. Однако, в настоящее время таких продуктов на рынке практически нет. Выводы в результате изучения сегмента рынка банковских информационных технологий неутешительны.

В первую очередь, в большинстве своем предлагаются программные разработки, лишь частично решающие задачи управленческого учета и бюджетирования. Очевидно, что частичное решение задачи не эффективно.

Во-вторых, программы автоматизации бюджетного процесса в банках, которые реально внедрены, можно пересчитать по пальцам. В основном это собственные разработки крупных российских банков, занимавшихся данной проблематикой не один год и имевших достаточные бюджеты на подобные проекты. Те решения, которые предлагаются на рынке, довольно сырые. Рассмотрим для примера автоматизированные банковские системы бухгалтерского учета. Еще сложнее разработать оптимальное программное

обеспечение в области бюджетирования с управленческим учетом, так как здесь отсутствует не только жесткая регламентация, но и единый подход, единая методология.

Для эффективного функционирования бюджетного управления банк должен поставить процесс организационно. Преимущества данной системы должны пониматься не только топ-менеджментом и руководителем отдела бюджетирования, но и менеджерами среднего звена и исполнителями, так как все именно они будут составлять и исполнять бюджеты. Должна быть спроектирована и утверждена финансовая структура банка и разработана методика управленческого учета и бюджетирования, в которую должны войти формы управленческой и бюджетной отчетности с процедурами их консолидации, механизмы трансфертного ценообразования, механизмы распределения общепанковских расходов и др.

После разработки и согласования методики бюджетного управления следует "обкатать" бюджетный процесс в течение одного-двух месяцев как на фактических данных, так и на пробном бюджете с целью закрепления знаний и навыков у исполнителей.

Только затем рационально приступить к автоматизации, которая может существенно облегчить и ускорить процесс формирования в банке управленческой и бюджетной отчетности. В России, на сегодняшний день представлено порядка десятка программных продуктов для автоматизации бюджетного процесса.

Другую проблему внедрения представляет собой отсутствие в банке специалистов, обладающих соответствующими знаниями и опытом. Так как бюджетирование в банках является достаточно новым направлением, специалистов в данной области недостаточно. Вследствие чего, кураторов внедрения системы бюджетирования зачастую берут из смежных областей деятельности, а именно из бухгалтерии, аналитического управления, отдела по работе с филиальной сетью и т. д. Естественно, что внедрение системы будет проходить значительно труднее без практической подготовки в

области бюджетного процесса, т.к. планирование будет осуществляться методом проб и ошибок, а часть этапов бюджетного цикла может вообще не учитываться (к примеру, аллокация общебанковских расходов).

Зачастую появляются психологические трудности, которые связаны с внедрением нововведений. Ведь любые нововведения, даже с очевидными преимуществами, вызывают определенные препятствия со стороны персонала и руководства. Ведь они требуют перестройку традиционных подходов к работе, а также дополнительные денежные расходы и т. п. Сложное комплексное внедрение (такие как смена автоматизированной банковской системы, развертывание филиальной сети, а также внедрение процесса бюджетирования) требует мобилизации почти всего банковского персонал. Поэтому топ-менеджменту необходимо постоянно быть на чеку не только на этапах внедрения, но и во время подготовительной работы, для своевременного выявления недовольства сотрудников, которое тормозит работу, и проводить среди них разъяснительную работу. Например можно привести случай, когда у бухгалтерии вызывало страх и недовольство внедрение в банке новой АБС. Сотрудниками бухгалтерии придумывались различные доводы, только чтобы не работать с новой программой. В ходе общения были выявлены следующие причины: во-первых, они боялись, что не смогут работать в новой АБС, и, во-вторых, они думали, что после повышения уровня автоматизации последует череда увольнений. После того как им разъяснили, что будет проведен ряд обучающих семинаров, в том числе по индивидуальной настройке каждого участка работы бухгалтерии, а также никто не будет сокращен, атмосфера в коллективе нормализовалась и внедрение системы пошло значительно быстрее.

Таким образом, внедрение систем управленческого учета и бюджетирования является сложным и трудоемким процессом. Но наличие правильно организованного комплекса управления предоставляет

руководству необходимую объективную информацию о деятельности банка и позволяет принимать на его основе оптимальные управленческие решения.

1. Литература:

2. Бабаева З.Ш. Учетная политика организации в соответствии с новым Федеральным законом «О бухгалтерском учете»./Международный бухгалтерский учет. 2012. № 42. С. 58-62.
3. Ибрагимова А.Х. Изменения в законодательстве о бухгалтерском учете...// Актуальные вопросы современной экономики. 2014. № 1. С 58-61
4. Шахбанов Р.Б. Бухгалтерское дело. учебное пособие / [авт. коллектив: Шахбанов Р. Б. и др.] ; под ред. Р. Б. Шахбанова. Москва, 2010.