

## МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И МОНИТОРИНГ ЗАТРАТ

**Вагапова Элина Фаильевна,**  
аспирантка 2-го года обучения экономического факультета,  
Мордовского государственного университета имени Н.А.Огарева,  
г.Саранск  
e-mail: vagarovaelia@yandex.ru

*В статье раскрыты методологические основы управленческого учета, дана краткая характеристика затрат, присущих банковской сфере.*

Ключевые слова: управленческий учет, затраты, доходы, центры ответственности.

Определение управленческого учета является предметом споров различных специалистов. Разные авторы дают различную трактовку понятию «управленческий учет».

Например, банки, имеющие филиальную сеть, на систему управленческого учета и бюджетирования возлагают функции дополнительного контроля и мониторинга над деятельностью обособленных структурных подразделений, а также повышения уровня координации и взаимодействия работы филиалов с головной организацией. У другого банка главной целью будет являться оптимизация административных расходов и создание инструмента для нормального функционирования банка и его подразделений на оперативном уровне. Кредитная организация, желающая повысить сплоченность и мотивацию персонала, тоже может начать внедрение системы управленческого учета и бюджетирования. По мнению С.А. Николаевой, существует противоречие между понятиями «управленческий учет» в отечественной и зарубежной практике: «Само название понятия «управленческий учет» переведено с английского языка дословно (в оригинале — management accounting) и содержит в себе некоторое противоречие, так как с точки зрения классической российской теории управления любой учет есть функция управления, поэтому учет по определению не может быть не управленческим». Современную точку зрения на предмет управленческого учета, сформулировал А.Д. Шеремет: «Управленческий учет — подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций» [3].

Управленческий учет несет в себе 4 основных функции:  
- накопление информации по текущей деятельности,

- планирование,
- контроль,
- анализ.

Руководство банка, на основании полученной управленческой информации, а также учитывая текущее состояние банка с запланированной может принимать обоснованные решения, а так же быстро реагировать в случае изменения внешних условия.

Выделяют следующие объекты управленческого учета:

- ресурсы, определяющие организацию хозяйственной деятельности банка и приносящие экономическую выгоду,
- хозяйственные операции и процессы, выражающиеся в безубыточности банка.

Первоочередной задачей управленческого учета является регулирование затрат, оказывающих влияние непосредственно на банковские услуги, а как следствие и получаемы доход.

Для управленцев главным является получение достоверной управленческой информации, т.е. должны соблюдаться некоторые критерии информационного обеспечения:

- полнота получаемой информации,
- своевременность и регулярность получения информации,
- систематическая обработка данных,
- полезность информации.

Источниками получения такой информации могут быть как внешними, так и внутренними.

К внутренним источникам относятся система внутрибанковского документооборота, автоматизированные системы выгрузки данных с определенными транзакциями, предназначенными для операционной работы.

Внешними источниками управленческой информации выступают различные данные сторонних организаций, клиентов банка, информационных агентств, банков-конкурентов, законодательные и нормативные положения, инструкции.

Одной из составных частей управленческого учета является оперативный учет, который применяется для наблюдения, обработки и контроля отдельных фактов деятельности банка и служит для выработки и принятия оперативных управленческих решений. Для отражения информации используются различные виды учетных измерителей: натуральные, трудовые, денежные. Данные оперативного учета поделены на отдельные функциональные участки и ограничены временным периодом, поэтому не дают целостного представления о деятельности банка [2].

При организации управленческого учета, его необходимо рассматривать как часть информационной системы банка, что дает ряд преимуществ:

- объединение отдельных информационных элементов в единую систему позволяет представить целостную картину работы банка,
- сокращение затрат и времени на получение необходимых данных,
- взаимоувязка внешних и внутренних источников информации.

Информационные системы, в зависимости от объема информации могут быть автоматизированными и неавтоматизированными (бумажные).

Неавтоматизированные системы достаточно гибки адаптивны, однако существуют такие недостатки как сложность представления информации за прошедшие периоды, отсутствие автоматического анализа, большие временные затраты, отсутствие единой базы.

Эти недостатки устраняет автоматизированная система, которая имеет возможность хранения большого объема информации, быстрый доступ к необходимому блоку.

В настоящее время все банки используют автоматизированные системы учета различных видов: БИСквит, Диасофт, ФОРС, Кворум, а так же собственно разработанные и введенные в эксплуатацию системы.

В международной практике нет четких правил по определению форм управленческой отчетности. Каждый банк в зависимости от степени развития и потребностей руководства и структурных подразделений определяет состав управленческой информации. Однако, актуальными информационными блоками для любого банка являются следующие:

- бюджетирование и отчетность перед руководством банка,
- статьи распределения затрат,
- остатки по определенным счетам,
- доходность операций,
- размер кредитного портфеля и т.д.

Все блоки взаимосвязаны между собой и представляют степень развития банка.

В условиях возрастания уровня ответственности возрастает и стратегическая направленность информации.

Как известно, результат деятельности банк, как любой коммерческой организации направлен на получение и максимизацию прибыли и как следствие уменьшение затрат, т.е. экономия по различным статьям расходов. В настоящее время затраты являются одним из ключевых объектов управления, поэтому возникает необходимость их планирования и управления. Информацию по затратам можно получить из финансовой отчетности банка, однако наиболее полную картину отражает управленческая отчетность, формируемая на ежедневной основе. Система классификации затрат, закрепленных законодательно, в основном предусматривает деление затрат на 4 группы: операционные и неоперационные, процентные и непроцентные затраты банка. Данное деление происходит в соответствии с организационной структурой банка, т.е. выделение центров ответственности и связано с процессом бюджетирования. Внедрение бюджетирования в управление банка актуализирует процесс формирования затрат банка наряду с формированием его доходов.

Операционные доходы и расходы учитываются по каждому центру ответственности, в свою очередь накладные расходы и капитальные вложения отражаются в отдельных сметах и распределяются, согласно выбранной базе, на все центры ответственности. Данная модель разделения расходов условна и взята в основу далеко не во всех банках, однако показывается, насколько сложным яв-

ляется процесс учета доходов и расходов и как ответственно следует подходить к нему.

При использовании системы учета затрат по центрам ответственности происходит идентификация центров принятия решений в рамках банка и соотносятся затраты с отдельными руководителями, которые в первую очередь отвечают за принятие решений относительно рассматриваемых затрат.

Бюджетирование осуществляется по центрам ответственности, и затем фактические затраты сравниваются с бюджетом на протяжении всего года. Расхождения между бюджетом и фактическими затратами дают возможность оценки деятельности руководителя и осуществлять контроль за расходами.

Четкое распределение затрат по центрам ответственности дает возможность мониторинга и контроль на ежедневной основе за принимаемыми в банке управленческими решениями, такими как:

- контроль за наиболее затратными банковскими операциями и оценка их эффективности и необходимости,
- корректировка сметы расходов, в случае непредвиденных расходов и обоснование этой необходимости,
- эффективностью мероприятий направленных на экономию по статьям затрат.

Сложности в учете затрат по центрам ответственности возникают из-за взаимосвязи внутри банка. Большинство центров ответственности получают необходимые услуги от других центров, путем переноса затрат из того центра, который осуществляет услугу. Это можно избежать путем переноса этих услуг в отдельный центр ответственности. По этой причине в отчете по центрам ответственности часто пропускаются те статьи затрат, которые не контролируются полностью. Такие отклонения снижают эффективность работы руководителя и могут помешать этой работе в будущем.

В условиях жесткой конкуренции и общего снижения доходности банковских операций детальный анализ расходов и обоснованное ценообразование на банковские продукты являются необходимостью.

Ценообразование банковских продуктов проходит в несколько этапов. Первоначально, все операции, проходящие, в банке разделяют на элементы. Так как любая операция затрачивает определенный промежуток рабочего времени сотрудника, то этот элемент отражает определенную стоимость в денежном выражении.

Стоимость производственных затрат (заработная плата персоналу, арендная плата, ремонт, расходы на рекламу, охрану) переносятся на стоимость элементов. Перенос затрат может осуществляться различными способами. Себестоимость элементов, включая перенесенную стоимость ресурсов, переносится на себестоимость отдельных банковских продуктов (ведение счетов, выдача кредитов, прием вкладов и т.д.). Таким образом, в случае изменения способа ведения и представления банковского продукта необходимо скорректировать и модель ценообразования банка.

Определение себестоимости банковского продукта и расчет затрат по структурным подразделениям не должны являться проблемами для сотрудни-

ков банка. Для того чтобы дать оценку верности распределения расходов по подразделениям, необходимо свести к минимуму все различия интересов и учесть элементы по реализации банковского продукта.

Более затратной и сложной является оценка эффективности банковских проектов. В этой области необходимо рассматривать проект с разных сторон, так как не каждый проект является окупаемым и принесет пользу банку. Как это может показать с первого взгляда. Необходимо просчитать все до мелочей, чтобы впоследствии не пришлось нести убытки.

Работа банка характеризуется различными видами деятельности, которые не продолжительны по времени, например, работа кассира (выдача денежных средств, продажа монет, прием вкладов). Это усложняет подсчет затрат рабочего времени и приводит к дополнительным затратам, поэтому используются различные методы нормирования труда для облегчения процесса распределения трудовых затрат.

Функции использования управленческой информации могут быть следующими:

- разделение процесса управления на виды деятельности, группы продуктов, группы клиентов, затраты и прибыльность,
- осуществление процесса управления,
- калькулирование затрат,
- планирование и оценка будущих перспектив.

Анализ затрат как нельзя лучше помогает руководству понять основу для принятия решения и затем собрать и проанализировать необходимую информацию.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Положение Банка России N 302-П "О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации".
2. Банковское дело, Журнал – 2010. №3, с.56-61.
3. БУХГАЛТЕРСКИЙ ФИНСИОВЫЙ УЧЕТ: УЧЕБНИК ДЛЯ ВУЗОВ / ПОД РЕД. ПРОФ. Ю.А.БАБАЕВОЙ.- М.: ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2012.- 535 с.
4. Осокина Т. М. "БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ В БАНКАХ". М.: МИЭМП, 2010.- 148с.

#### **METHODOLOGY MANAGEMENT ACCOUNTING AND MONITORING COSTS**

**Vagapova Elina Failevna,**

*2nd year post-graduate student, Department of Economics,*

*Mordovia State University N.A.Ogareva,*

*Saransk*

*e-mail: vagapovaelia@yandex.ru*

*The article reveals the methodological foundations of management accounting, the brief characteristic of costs inherent in the banking sector.*

**Keywords:** management accounting, costs, profits, responsibility centers.

