

## УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Коренева О.Н. специалист отдела фондовых операций

АКБ «Совфинтрейд», ЗАО

В данной статье раскрыты понятия «Управленческого учета» и «Управленческой отчетности». В экономической литературе недостаточно отработано определение «Управленческой отчетности». Целью статьи является максимально раскрыть данное понятие.

Раскрыты основные задачи формирования управленческой отчетности. Обычно 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. Это связано с отраслевой, розничной или инвестиционной специализацией банков, наличием филиальной сети, принадлежностью банка, особенностями структуры управления и индивидуальными особенностями. Но вместе с тем, имеются и много закономерных задач, решаемых одинаково для разных кредитных организаций.

Сделан акцент на практическом использовании функционально-стоимостного анализа при подготовке управленческой отчетности.

В статье изложены основные этапы, которые последовательно необходимо пройти коммерческому банку при формировании управленческой отчетности:

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 Банка.
8. Определение необходимой информации для управленческого учета и отчетности.

Также в статье уделяется внимание финансовому планированию. Раскрываются уровни, этапы, на которых осуществляется планирование банка, основные бизнес-направления банка, а также документы финансового планирования и уровни контроля и анализа.

В экономической литературе существует множество определений управленческого учета. В частности, он определяется как «подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации».

Вместе с тем, пока еще недостаточно отработано понятие «управленческая отчетность». Сложилась довольно парадоксальная ситуация. Существует бухгалтерский и управленческий учет. Это общеизвестно. Имеется масса литературы по этой проблематике. Однако, главной целью любого учета является именно обобщение данных, подготовка отчетности. Это смысл всего учета. А вот на тему отчетности существует крайне мало публикаций. В бухгалтерском учете это обычно комментарии к составлению официальной отчетности, форма которой закреплена в нормативных документах. В управленческом учете обычно это предельно кратко изложение частных подходов и некоторых важных аспектов ее формирования.

Почему-то в экономической литературе отдельные авторы считают, что управленческая отчетность является частью системы внутреннего анализа организации. С моей точки зрения, с этим нельзя согласиться.

Управленческая отчетность является результатом, продуктом, некоторым итогом, выводом учета или процесса формирования информации о финансово-хозяйственной деятельности или ситуации. Это представление информации с целью максимального облегчения и эффективности принятия управленческих решений. Анализ, как и учет и контроль, – это один из инструментов формирования информации, а отчетность – это результат этого формирования, это представление информации его пользователю.

Поскольку, совершенно очевидно, внутренняя управленческая отчетность является результатом не только учета, контроля, но и анализа, возникает вопрос соотношения понятий управленческой отчетности и внутренней аналитической информации.

В экономической литературе существуют различные подходы к классификации потоков аналитической информации внутри кредитной организации.

В частности, существует классификация потоков аналитической информации внутри банка по уровням организационной структуры управления.

Первый уровень аналитики (режим on-line): первичная информация о совершенных операциях по всем сегментам бизнеса.

Второй уровень аналитики: информация об итогах операционного дня.

Третий уровень аналитики: информация нарастающим итогом на ежедневной основе.

Четвертый уровень аналитики: специальная информация для руководства на ежедневной основе.

Пятый уровень аналитики: итоговая информация за отчетный период.

Таким образом, управленческую отчетность, с точки зрения формирования информации по уровням управления можно, руководствуясь предыдущей классификацией, разделить на следующие группы:

- первичная отчетность, включающая информацию о совершении операций в реальном режиме времени;
- констатирующая отчетность по итогам операционного дня;
- результирующая отчетность нарастающим итогом на ежедневной основе;
- агрегированная отчетность для руководства на ежедневной основе;
- итоговая информация за отчетный период.

Практически невозможно связывать управленческую отчетность с конкретным уровнем управления, так как достаточно часто топ-менеджеры банка, ознакомившись с общими выводами итоговой информации, затем переходят к отчетности более детальной – «нижнего звена» и, при необходимости, знакомятся с первичной информацией.

Модели структуризации управленческой отчетности только по уровням управления, только по организационной структуре имеют ряд существенных недостатков и в полной мере соответствуют управленческим потребностям руководства. В первую очередь, такие модели не учитывают информационные потребности руководителей высшего звена управления банком.

В экономической литературе при определении понятия «отчетность», чаще всего, подчеркивается ее ретроспективный характер. Отчетность характеризует то, что уже произошло: «отчетность – это система взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности предприятия (хозяйствующего субъекта) или составляющих его элементов (областей бизнеса) за истекший период».

С моей точки зрения, прогнозная информация может содержаться в управленческой отчетности хотя бы для того, чтобы отслеживать степень фактического приближения к целям, установленным прогнозом и корректировки управленческих решений как в области прогнозирования, так, изменения фактической ситуации.

Основные принципы формирования управленческой отчетности являются важным компонентом.

На первый взгляд, может показаться странным, что принципы формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности и управленческой отчетности во многом совпадают. Однако, этому есть довольно простое объяснение. Оба вида отчетности обслуживают процесс принятия решений пользователями информации. Различия состоят лишь в том, что эти решения разные.

Принципы формирования управленческой отчетности во многом опираются на общие требования к финансовой отчетности МСФО.

В стандартах МСФО подчеркивается, что некоторые виды отчетности являются одновременно и внешними и внутренними (управленческими) отчетами.

В частности, это относится к стандарту 14, где речь идет о формировании отчетности о сегментах бизнеса. Эта отчетность в значительной степени базируется на данных управленческого учета, но одновременно является и частью бухгалтерского (финансового) учета.

К числу основных принципов подготовки управленческой отчетности следует отнести:

- адресность отчетности;
- конфиденциальность информации;
- конкретность и понятность информации;
- своевременность формирования и представления;
- необходимость и достаточность объема информации и степени ее детализации;
- сопоставимость и сравнимость показателей;
- уместность и значимость информации.

Адресность отчетности предполагает такой подбор данных отчетности, который удовлетворяет соответствующих пользователей для решения конкретных задач управления.

Информация управленческой отчетности, как и вообще управленческого учета является конфиденциальной и не подлежит разглашению третьим лицам, за исключением случаев, которые предусмотрены нормативными актами, правилами, либо раскрываются самим руководством.

Управленческая отчетность должна содержать конкретную информацию об объекте учета, либо ситуации или операциях представленную в виде, удобном для понимания и принятия решений.

Управленческая отчетность необходима только в том случае, если она подготовлена и представлена своевременно. Зачастую требование своевременности приводит к снижению точности данных, что требует налаживания специальных контрольных процедур.

Сложной проблемой при составлении отчетности считается обеспечение достаточности информации, ее компактности и в то же время детальности. Эти требования противоречат друг другу, что вынуждает искать оптимальный вариант.

Принцип сопоставимости и сравнимости показателей сложно реализовать при существенном изменении отчетности. Проблема сравнимости часто вызывается необходимостью пересчета цен, обеспечению единства методологии пересчета показателей и расчета влияния отдельных факторов на их изменение.

Уместность и значимость информации связана с характером и уровнем существенности информации. В частности, пропуск информации может повлиять на экономические решения пользователей отчетности. Существенной, зачастую, является информация о факторах, повлиявших на результат деятельности.

В основу системы управленческого учета и отчетности банка необходимо закладывать определенные методологические принципы. К их числу, по моему мнению, можно отнести следующие.

1. За каждым центром прибыли головного офиса банка необходимо закрепить перечень продуктов из единого реестра продуктов банка, объемные показатели и, соответственно, доходы/расходы, которые зависят непосредственно от деятельности данного центра прибыли.

В реестре продуктов банка одним из основных параметров выделения продукта должна быть укрупненная клиентская группа, на которую ориентировано предоставление данного продукта, в частности:

- юридические лица;
- VIP-клиенты;
- физические лица.

Так, группа продуктов, связанная с привлечением средств клиентов в депозиты, может делиться на следующие продуктовые линейки в зависимости от клиентской группы:

- срочное привлечение и привлечение средств до востребования юридических лиц;
- срочное привлечение и привлечение средств до востребования VIP-клиентов;
- срочное привлечение и привлечение средств до востребования физических лиц.

2. Каждый центр прибыли осуществляет финансовое планирование своей деятельности, основными результатами которого являются плановый управленческий баланс и плановый финансовый результат центра прибыли.

3. Для целей учета в финансовых результатах (плановых и фактических) центров прибыли банка стоимости привлеченных либо размещенных ресурсов необходимо использовать методологию трансфертного перераспределения ресурсов.

4. Для целей учета в финансовых результатах (плановых и фактических) центров прибыли банка общепанковских неоперационных расходов указанные расходы целесообразно распределять на центры прибыли в соответствии с методикой функционально-стоимостного анализа.

5. В ряде исключительных случаев, возникающих в результате особенностей распределения функций и ответственности между центрами прибыли банка, имеет место совместная продажа одного банковского продукта несколькими центрами прибыли банка. Для учета в финансовых результатах каждого участвующего центра прибыли операционных доходов/расходов от совместной продажи продукта такие центры прибыли должны заключать соглашения о перераспределении операционных доходов/расходов.

6. Основными показателями эффективности деятельности центра прибыли банка должны являться:

- выполнение планов по объемам продаж продуктов, закрепленных за данным центром прибыли, оцениваемое путем сравнения плановых и фактических балансовых показателей, рассчитанных по данному центру прибыли;
- достижение плановых финансовых результатов, представленное в управленческом отчете о прибылях и убытках центра прибыли.

7. Сумма финансовых результатов центров прибыли банка равна финансовому результату банка в целом.

8. Расчет плановых и фактических процентных доходов/расходов (и, соответственно, трансфертных доходов/расходов) по центрам прибыли должен производиться методом начислений. Комиссионные доходы/расходы, а также неоперационные расходы должны учитываться в финансовом резуль-

тате центра прибыли (плановом и фактическом) по кассовому методу.

9. В управленческом учете банковские операции необходимо отражать в соответствии с принципом преобладания экономического содержания операции над ее юридической формой.
10. Для обособленного учета финансовых результатов по банковским операциям, решение по осуществлению которых принимают не самостоятельные структурные подразделения, а коллегиальные органы управления банком, в составе центров финансовой ответственности банка могут быть созданы следующие дополнительные центры прибыли:
  - центр прибыли, осуществляющий управление инвестиционными позициями банка в ценных бумагах и в иностранной валюте. Функции этого центра прибыли может выполнять Комитет по управлению активами и пассивами;
  - центр прибыли, принимающий решение по корпоративным сделкам, т.е. по сделкам с нестандартными условиями, которые проводятся в интересах акционера банка либо для реализации долгосрочных стратегических задач банка. Функции этого центра прибыли выполняет Правление банка.

Обычно 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. Это связано с отраслевой, розничной или инвестиционной специализацией банков, наличием филиальной сети, принадлежностью банка, особенностями структуры управления и индивидуальными особенностями.

Но вместе с тем, имеются и много закономерных задач, решаемых однотипно для разных кредитных организаций. Этому способствует два основных фактора:

- тенденции сближения условий ведения банковского бизнеса;
- тенденции унификации подходов к организации системы управления, контроля и оценки деятельности кредитных организаций, исходя из современного уровня банковского менеджмента.

Управленческую отчетность целесообразно систематизировать по видам решаемых задач и готовить ее не исходя из возможностей учета, а исходя из потребностей менеджмента. Тем самым устанавливая новые требования к управленческому учету.

Управленческую отчетность, с моей точки зрения, следует подразделить на внешнюю и внутреннюю. Как это не парадоксально на первый взгляд, 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.

Естественно, что большая часть управленческой отчетности является внутренней, отражающей как влияние на деятельность банка внешней среды, так и внутренних факторов.

К управленческой отчетности о внешних факторах воздействия на банковскую деятельность относятся специально подготовленные аналитические отчеты об условиях рыночной среды. Эти отчеты чаще всего включают данные об изменениях законодательной и нормативной базы, прогноз макроэкономических показателей, анализ тенденций развития рынков, данные оперативного мониторинга стоимости и доходности ин-

струментов финансового рынка, обзорный отчет процентных ставок и тарифов у основных конкурентов и т.п.

Отчетность, отражающая изменения внутренних факторов, влияющих на процесс и результаты деятельности банка, обслуживает информационные потребности менеджмента. Эта отчетность подразделяется, с нашей точки зрения, следующим образом.

Отчетность о процессе функционирования включает информацию о расходных и доходных операциях как в ежедневном режиме, так и нарастающим итогом.

Отчетность о результатах функционирования включает информацию об основных финансовых и нефинансовых результатах деятельности, а также о финансовом положении банка.

Отчетность о рисках включает информацию по оценкам рыночного, процентного, валютного, кредитного и других видов риска; ГЭП-анализ и расчет кредитной маржи. Данные для контроля ликвидности: сведения о ведении платежной позиции и платежного календаря, прогноз неснижаемых остатков на счетах клиентов.

Отчетность о состоянии активов и пассивов содержит данные для оценки структуры, динамики объемов основных портфелей баланса, расчет средних значений. Данные для оценки рыночной стоимости портфелей активов и пассивов, анализ сценариев ее изменения, оценки качества активов и т.п.

Отчетность об условиях деятельности содержит информацию о текущих условиях деятельности и их изменениях в банке исходя из имеющихся возможностей и финансового положения.

Прогнозная отчетность включает информацию о достижении целей бюджетирования и данные о корректировках прогнозов развития и изменения условий и результатов деятельности для корректировки задач, поставленных на перспективу.

Отчетность о системах управления бизнес-процессами составляется по мере необходимости после мониторинга этих систем. Выявляются слабые места для корректировки бизнес-процессов и разработки новых процедур формирования информации.

Отчетность по кризисной ситуации носит разовый характер как реакцию на серьезные отклонения в функционировании кредитной организации.

Классификация управленческой отчетности позволяет систематизировать и упорядочить управленческую отчетность, сформулировать основные требования к информации, содержащейся в ней и постоянно совершенствовать процесс ее подготовки.

Совершенно очевидно, что приведенная классификация не является исчерпывающей и может дополняться исходя из новых потребностей управления и банковских технологий.

На современном этапе развития коммерческих банков ситуация характеризуется невысоким уровнем рентабельности банковских операций, проблемностью кризисных долгов, снижением привлекательности к инвестициям в банковский сектор.

Качественные изменения, произошедшие в условиях деятельности кредитных организаций значительно влияют на банковский сектор. В частности, значительные изменения связаны с внешней средой:

- снизилась доходность вложений в финансовые инструменты с допустимым уровнем риска;
- необходимость значительного снижения издержек для повышения рентабельности банковских операций;

- усиление и формализация контроля рисков банковской деятельности;
- ужесточение требований к прогнозированию кризисных ситуаций и планированию выхода из них;
- обострение банковской конкуренции и внедрение передовых банковских технологий;
- ужесточение требований банковского законодательства, глобализация этих требований и повышение уровня эффективности менеджмента.

К числу внутренних факторов, определяющих изменения в банковском секторе экономики следует отнести увеличение масштаба банковской деятельности и уровень диверсификации операций, необходимость мотивации персонала, повышение квалификации топ-менеджмента и др.

При увеличении масштабов и диверсификации банковских операций руководству банка оказывается все сложнее контролировать информационные потоки и, как следствие, возникает потребность упорядочить и формализовать процесс получения управленческой информации о деятельности банка. Возникают проблемы с оборотом значимой информации, делегирования полномочий по оперативной оценке и принятию решений нижестоящим менеджерам. Отсюда появляется острая потребность в формировании управленческой отчетности. Причем, в крупных многопрофильных банках эта задача является как методологически, так и технической сложной.

Важную роль в формировании управленческой отчетности играет аналитическая служба банка, которая формирует значительную часть управленческих отчетов.

Содержание отчетности может варьироваться в зависимости от целей владельцев банка. Эти цели могут различаться.

С точки зрения временных горизонтов управления банком отчетность можно подразделить на краткосрочную (для решения ежедневных, еженедельных, ежемесячных и ежеквартальных задач) и долгосрочную (для решения стратегических, глобальных задач).

Исходя из уровня управленческих задач отчетность можно разделить на три основных уровня:

- оперативный уровень (формируются и обобщаются исходные данные по деловым операциям, сделкам, составляются сводки данных);
- тактический уровень (формируется сводная информация в отчетности о результатах деятельности, о рисках, о финансовом состоянии);
- стратегический уровень – формирование сводной отчетности, характеризующей степень приближения к реализации стратегических целей.

Управленческая отчетность, безусловно, должна быть инструментом системы бюджетирования и формирования исходя из позиций бюджетов и документов финансового плана для разных уровней контроля, на основе которых и составляется отчетность.

По результатам финансового планирования формируется ряд документов, предназначенных для контроля и анализа исполнения финансового плана на разных уровнях контроля. В рамках процесса финансового планирования обычно действуют следующие уровни контроля и оценки:

- корпоративный уровень (коллегиальный орган банка, курирующий процесс финансового планирования, Правление банка);
- куратор финансового планирования – ответственное подразделение банка, централизованно предоставляющее результаты анализа исполнения финансового плана коллегияльным органам банка, авторизующее превышение лимитов по административно-хозяйственной деятельности банка;

- бюджетный контролер – подразделение банка, централизованно авторизующее неоперационные расходы и контролирующее выполнение лимитов по административно-хозяйственной деятельности банка;
- бэк-офис банка, централизованно регистрирующий все сделки банка по основной деятельности, и обеспечивающий полную и достоверную информацию по всем операциям банка в детализации, необходимой для задач управленческого учета и финансового анализа;
- руководители центров прибыли банка, контролирующие исполнение финансовых планов по своим центрам прибыли;
- обеспечивающие общеканковские центры затрат, контролирующее выполнение планов по своим направлениям административно-хозяйственной деятельности.

Поскольку в процессе планирования все подразделения банка являются участниками планирования (центры прибыли планируют финансовые показатели и сметы расходов, центры затрат – сметы расходов), то соответственно, все центры финансовой ответственности банка являются также участниками процесса контроля исполнения финансового плана, в функции которых входит текущий мониторинг и оперативное принятие решений для выполнения своих плановых заданий.

Таким образом, для разных уровней контроля требуются плановые показатели, представленные в документах, содержащих информацию разной степени детализации.

Управленческая отчетность в настоящее время начинает приобретать все больший вес для руководства коммерческих банков и менеджеров. Внутренние пользователи учетной информации также выдвигают немалые требования к отчетности, получаемой в рамках информационной системы банка. Именно она должна позволить высшему менеджменту банков корректно оценить результаты текущего периода деятельности, сравнить их с прошедшими и спрогнозировать будущее.

Данные управленческой отчетности могут в отличие от финансовых отчетов составляться в любое произвольно выбранное время, а также с заданной периодичностью (раз в неделю, в полмесяца, месяц и т.д.).

Формы и содержание управленческой отчетности, также как и сам управленческий учет, являются своеобразной наработкой данного конкретного коммерческого банка. Поэтому она регламентируется только информационными потребностями руководства и менеджеров банка. Однако, некоторые методы и формы были, как указано выше, взяты у традиционного бухучета.

На основе вышеизложенного можно выделить следующие основные критерии деления отчетности на финансовую и управленческую:

- 1) наличие или отсутствие стандартной формы представления отчетности и требований государственного регулирования к их формам;
- 2) ориентация на контроль за текущей операционно-хозяйственной деятельностью и планирование будущих операций, опираясь на описание прошлых событий;
- 3) описание центров финансовой ответственности (отдельных подразделений, сотрудников и др.) и сторон деятельности банка;
- 4) использование натуральных и/или денежных показателей.

В зависимости от принципов организации банковского бизнеса различают два основных типа систем управления банками:

1. **Продуктивно-ориентированные системы**, т.е. системы, организационные единицы которых объединяются в организационной структуре банка по

принципу участия в продажах одного вида банковских продуктов, при этом продуктовые группы каждой бизнес-единицы уникальны и не пересекаются.

2. **Клиенто-ориентированные системы**, т.е. системы, организационные единицы которых сформированы по принципу взаимодействия с определенными клиентскими сегментами, при этом клиентские сегменты разных бизнес-единиц не пересекаются.

При этом отдельные продукты, клиенты и клиентские сегменты являются в системе управленческого учета и отчетности дополнительными аналитическими срезами для возможности расширения задач финансовой оценки.

В зависимости от принципов использования филиальной сети при организации банковского бизнеса продуктово-ориентированные системы в общем можно подразделить на:

1. **системы централизованного управления**, характеризующиеся следующим:

- каждый филиал представляет собой канал сбыта банковских продуктов;
- клиентская база банка является единой;
- за разработку и продажу конкретного банковского продукта как в головном офисе, так и через филиалы отвечает один центр прибыли, за которым закреплен данный продукт. При этом разработка продукта включает следующие основные элементы:
  - оценку потенциальной клиентской базы по регионам;
  - оценку конкурентоспособности продукта;
  - прогноз доходности продукта;
  - определение технологии предоставления продукта и правил документального оформления операций по продаже продукта;
  - разработку типовых форм клиентских договоров;
  - оценку налоговых последствий;
- ответственный за продуктовую линейку центр прибыли:
  - дает предложения соответствующему коллегиальному органу банка по уровню тарифов и ставок по своим продуктам;
  - определяет тактику продаж своих продуктов через все каналы сбыта, в том числе через подразделения головного офиса и филиалы банка;
- руководствуясь стратегией банка в отношении соответствующей продуктовой линейки, центр прибыли осуществляет централизованное планирование своей текущей деятельности, осуществляемой через все каналы сбыта, в том числе через филиалы банка;
- анализ результатов деятельности центра прибыли направлен в основном на анализ объемных показателей, доходов/расходов центра прибыли в детализации по продуктам (продуктовым линейкам), реализуемым в том числе и через региональные каналы сбыта. Результат продаж продукта в регионах (включая прямые и косвенные издержки по его реализации) является частью совокупного финансового результата центра прибыли, за которым закреплен данный продукт;
- материально-техническое обеспечение филиальной сети осуществляется централизованно.

2. **Системы управления региональной сетью** как сетью самостоятельных бизнес-единиц (*децентрализованное управление*), характеризуется обычно следующим:

- филиал рассматривается как самостоятельный центр прибыли, за которым закрепляется ответственность за финансовый результат продаж определенного набора банковских продуктов;
- региональная бизнес-единица самостоятельно оценивает потребности регионального клиентского сегмента в банковских продуктах, формирует предложения по стратегии развития своего бизнеса, необходимости разработки новых банковских продуктов;

- каждая региональная бизнес-единица:
  - самостоятельно развивает свою клиентскую базу;
  - самостоятельно осуществляет разработку и продажу банковских продуктов, учитывающих региональную специфику, обеспечивая при этом соблюдение единых корпоративных стандартов;
  - формирует предложения по уровню тарифов и ставок по своим продуктам;
  - определяет тактику продаж продуктов своего продуктового ряда;
- руководствуясь стратегией банка относительно перспектив развития банковского бизнеса в данном регионе, а также развития соответствующих продуктовых линеек, филиал обычно самостоятельно осуществляет планирование своей текущей деятельности;
- с целью курирования деятельности филиальной сети в головном офисе банка обычно назначается ответственное подразделение, осуществляющее:
  - контроль за соблюдением единых стандартов качества продажи банковских продуктов региональными бизнес-единицами;
  - контроль за соблюдением региональными бизнес-единицами централизованно разработанных процедур ведения операций, что позволяет качественно управлять всеми видами рисков (например, кредитные лимиты и процедуры, централизованное управление ликвидностью, единая информационная система и т.д.);
  - анализ развития региональной сети, соответствие направлений и темпов развития стратегии развития банка;
  - сведение и анализ плановых и фактических финансовых и нефинансовых показателей деятельности региональных бизнес-единиц;
  - методологическую поддержку деятельности региональных бизнес-единиц;
- анализ и контроль результатов деятельности осуществляется отдельно по продуктовым линейкам головного офиса и продуктовым линейкам каждой региональной бизнес-единицы;
- материально-техническое обеспечение региональных бизнес-единиц может осуществляться как централизованно, так и децентрализованно, не исключается полностью централизованное административно-хозяйственное управление деятельностью региональной сети;
- для урегулирования финансовых показателей официальной отчетности банка не исключается возможность проведения операций региональных бизнес-единиц через головной офис и наоборот, отдельные операции головного офиса могут проводиться через региональную сеть.

Результаты управленческого учета и формирования отчетности используются для решения следующих задач:

- оценка вклада каждого бизнес-направления в финансовый результат банка для стимулирования и дальнейшего развития основных (наиболее доходных) видов бизнеса и определения методов достижения стратегических целей бизнеса;
- выявление внутренних причин, снижающих финансовые показатели деятельности бизнес-подразделений – центров прибыли банка;
- оптимизация взаимодействия подразделений и, как следствие, оптимизация бизнес-процессов, а также организационной структуры банка как основного инструмента управления;
- разработка объективных показателей эффективности деятельности центров прибыли и центров затрат (key performance indicators – KPI) на основании анализа по периодам финансовых результатов и других факторов эффективности указанных центров;
- разработка системы мотивации персонала в зависимости от финансовых и нефинансовых (качественных) показателей деятельности;

- оценка издержек банка в разрезе основных направлений затрат, принятие решений по оптимизации издержек банка и решений об аутсорсинге (использовании услуг сторонних организаций) отдельных внутренних услуг;
- стимулирование оптимизации документооборота и развития информационных технологий;
- повышение квалификационных требований к персоналу и ответственности за решение поставленных задач, оценка персонала, увязка целей персонала с текущими и стратегическими целями банка;
- более четкая трансляция стратегии банка руководителям бизнес-направлений, центров прибыли и персоналу через набор финансовых и нефинансовых показателей, являющихся для них целевыми ориентирами.

В основу методологии функционально-стоимостного анализа (ФСА) должны быть заложены принципы деятельного анализа процессов Банка, как связанных с разработкой и реализацией банковских продуктов (процессы продаж), так и направленных на материально-техническое и сервисное обеспечение (процессы сопровождения продаж). Процессы должны включать всю последовательность действий по планированию, разработке и реализации банковских продуктов клиентам, а также совершению операций с целью получения экономической выгоды для банка.

Неоперационные расходы, возникающие в процессе продажи банковского продукта, являются **прямыми** по отношению к данному продукту и могут быть обоснованно учтены при расчете себестоимости данного продукта. Неоперационные расходы, понесенные банком в результате продажи группы продуктов (одной продуктовой линейки), являются прямыми по отношению к этой продуктовой линейке и, соответственно, могут быть обоснованно включены как в расчет ее доходности, так и в финансовый результат центра прибыли, ответственного за эффективность данной продуктовой линейки.

Неоперационные расходы, связанные с поддержкой продаж продуктов нескольких продуктовых линеек, а также расходы, направленные на административно-хозяйственное обеспечение деятельности нескольких центров прибыли, центров затрат или банка в целом, являются **косвенными** по отношению к основным элементам управленческого учета и финансового анализа – продуктовым линейкам и центрам прибыли Банка.

Для целей расчета финансовых результатов по каждому центру прибыли банка либо оценки полной себестоимости соответствующего продуктового ряда требуется перераспределение косвенных расходов от центров их возникновения (центров затрат) к процессам, направленным на реализацию банковских продуктов. Для выполнения такого перераспределения (перераспределения методом ФСА) необходимо следующее:

- определение состава выполняемых центрами затрат банка функций;
- оценка трудоемкости и, соответственно, ресурсоемкости выполняемых функций;
- выявление потребителей выполняемых функций;
- расчет затрат по каждой функции и стоимости каждой функции центров затрат;
- оценка доли участия каждой функции центра затрат в поддержке деятельности центра прибыли;
- оценка и расчет показателей (драйверов) распределения расходов по каждому виду общепанковских расходов и каждой функции центров затрат с целью перераспределения расходов на центры финансовой ответственности в зависимости от их потребности в каждом виде косвенных расходов;

- оценка и анализ результатов распределения затрат на конечные объекты анализа, выявление факторов, влияющих на рост издержек по элементам анализа.

Преимущества такого подхода к оценке косвенных расходов являются:

- прозрачность структуры косвенных расходов;
- возможность более точного определения себестоимости продуктовых линеек и оценки влияния центра прибыли на свои финансовые результаты;
- выявление неэффективно используемых ресурсов;
- возможность проведения анализа «Что, если..?», т.е. возможность рассчитать изменение расходов в случае изменения процессов;
- обеспечение основы для периодического контроля процессов.

В зависимости от целей анализа и управления неоперационными расходами банка указанные расходы могут распределяться как на продуктовые группы (линейки), так и на отдельные центры прибыли, ответственные за доходность и эффективность соответствующих продуктовых групп.

Распределение неоперационных расходов банка по центрам прибыли позволяет решать следующие задачи:

- определять наиболее ресурсоемкие направления деятельности центров прибыли банка, и, соответственно, способы оптимизации расходов по таким направлениям деятельности;
- осуществлять соотнесение неоперационных расходов с доходами каждого центра прибыли банка, полученными в результате продажи определенной группы банковских продуктов клиентам банка;
- проводить оценку показателей рентабельности по основным направлениям бизнеса, рассчитанных с учетом общепанковских расходов;
- повысить заинтересованность руководителей центров прибыли в управлении общепанковскими расходами.

Таким образом, распределение неоперационных расходов банка как на отдельные банковские продукты и продуктовые линейки, так и на центры прибыли банка является одним из инструментов управленческого учета отчетности и анализа. Использование этого инструмента позволяет добиваться указанных выше преимуществ и решать текущие задачи управления неоперационными расходами банка.

Конечными объектами распределения неоперационных расходов банка являются центры прибыли банка.

Основными группами неоперационных расходов банка являются:

- расходы, связанные с административно-хозяйственной, информационной, материально-технической и сервисной поддержкой продаж банковских продуктов, отдельных подразделений и банка в целом;
- расходы, связанные с мотивацией и социальной поддержкой персонала.

Основными источниками данных для расчета расходов в соответствии с принципами ФСА могут быть:

- ведомость начисления заработной платы по каждому сотруднику банка;
- проводки по счетам расходов за отчетный период;
- данные о перераспределении внешних неоперационных расходов, предоставленные подразделениями-центрами прибыли банка, подтвержденные оформленными соглашениями о перераспределении внешних неоперационных расходов и завизированные следующими сторонами:
  - руководителем подразделения (не ниже начальника Управления), передающего расходы;
  - руководителем подразделения (не ниже начальника Управления), получающего расходы;

- стоимость материальных ценностей, выданных в эксплуатацию подразделениям банка в текущем отчетном периоде в детализации по подразделениям банка, количество единиц техники по подразделениям банка в детализации по подразделениям банка и группам техники;
- суммы расходов по обслуживанию, содержанию объектов основных средств в детализации по отдельным объектам основных средств;
- список функций по подразделениям банка;
- актуальный перечень продуктов банка;
- актуальная организационная структура банка;
- количество заявок, поступивших в общепанковские центры затрат, в детализации по каждому подразделению – заказчику;
- данные о приемах, переводах, увольнениях, проведенных в текущем отчетном периоде;
- данные о размещении сотрудников банка в помещениях банка с указанием площадей помещений;
- сложившиеся ставки единого социального налога в текущем отчетном периоде.

При формировании управленческой отчетности банка необходимо последовательно пройти ряд этапов:

### **1. Определение целей формирования информации в отчетности и методов оценки результатов.**

Так, для целей принятия решений, формирования выводов целесообразно использовать следующие подходы к составлению отчетности и оценки полученных результатов:

- отчет и оценка выполнения заданных плановых показателей, проведение оценки отклонений «план-факт»;
- отчет и оценка динамики изменения показателей;
- сравнение показателей управленческой отчетности с доступными рыночными данными.

### **2. Обеспечение точности расчетов и учета показателей отчетности.**

Это важный этап, требующий раскрытия и закрепления в системе внутрибанковских нормативных документах методологии и методики формирования показателей. Этот этап включает следующие шаги для последовательного обеспечения точности данных управленческого учета и отчетности.

1 Шаг: использование экспертных оценок и накопленных статистических данных, прогнозирование.

2 Шаг: построение технологии, обеспечивающей поддержку более точного учета и расчетов.

Пример основных показателей (кост-драйверов), использующихся для разнесения издержек и оказывающих влияние на точность расчетов: численность персонала, затраченное рабочее время на операцию, количество операций, количество обработанных документов, количество транзакций, размеры занимаемых подразделениями площадей и т.д.

### **3. Изучение и оценка (по возможности) систем управленческого учета и отчетности в других банках.**

Так, например, исходя из реальной практически полученной информации, в других банках используются следующие системы управленческого учета и отчетности:

1. Банк ААА – действует система расчетов по центрам прибыли/центрам затрат, проведено описание основных бизнес-процессов, проводятся попытки оценки себестоимости продуктов и услуг, на развитие технологий направлены значительные ресурсы.

2. Банк ВВ – действует система расчетов по центрам прибыли/центрам затрат.

3. Банк ССС – действует система расчетов по центрам прибыли/центрам затрат, разработаны и используются коэффициенты оценки эффективности бизнеса (KPI).

4. Банк DDD – действует система расчетов финансовых результатов по центрам прибыли/центрам затрат, описаны бизнес-процессы, внедрена система внутреннего ценообразования ресурсов (трансфертное ценообразование), финансовые результаты центров прибыли/центров затрат учитываются в расчете мотивации.

5. Банк EEE – действует система расчетов финансовых результатов по центрам прибыли/центрам затрат, внедрено трансфертное ценообразование ресурсов.

### **4. Оценка текущей ситуации в банке в сфере управленческого учета и отчетности.**

### **5. Выбор форм управленческой отчетности для анализа и оценки деятельности подразделений.**

Так, например, стандартные формы управленческой отчетности могут включать:

- отчет о прибылях и убытках по центрам прибыли, консолидировано по банку;
- анализ выполнения объемных показателей (привлечения/размещения) по центрам прибыли;
- отчет о движении денежных средств;
- отчет о капитальных вложениях, анализ эффективности проектов.

Все отчеты должны включать плановые показатели.

### **6. Выделение объектов управленческого учета и отчетности по видам деятельности (процессам), продуктам, группам клиентов.**

Выделение и классификация объектов управленческого учета и отчетности базируется на рассмотрении банка как системы бизнес-процессов, направленных на создание стоимости для клиентов.

### **7. Определение форм отчетности для анализа продуктов и клиентов Банка.**

Формы управленческой отчетности могут совершенствоваться, дополняться, изменяться, однако в банке необходимо иметь стандартный перечень этих форм. Например, следующих:

распределение клиентов по прибыльности, внутренняя стоимость услуг (операций по продаже продукта клиенту);

соответствие тарифов банка внутренней стоимости услуги;

распределение продуктов по уровням доходности продуктов.

Показатели эффективности (KPI):

- количество клиентов на одного сотрудника подразделения продаж;
- количество операций на одного сотрудника операционного зала;
- доход на одного сотрудника.

### **8. Определение необходимой информации для управленческого учета и отчетности.**

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

а) Данные, требующие классификации и актуализации как отдельных справочников в банке:

- центры учета в соответствии с выбранной финансовой моделью;
- статьи управленческого плана счетов (активов/пассивов, доходов/расходов);
- виды срочностей (в классификации в управленческом учете);
- типы связанных сделок в системе фондирования;
- группы риска для расчета резервов (в управленческом учете);
- клиентские менеджеры;
- клиенты/клиентские сегменты.

б) Данные для учета:

- объемные показатели по центрам учета;

- внешние (от клиентов, продуктов) доходы/расходы по центрам учета;
  - принадлежность сделок к схемам/связанным сделкам;
  - данные по затратам (платежам) в детализации, определенной принципами разнесения накладных расходов и подходами к решению задач функционально-стоимостного анализа.
- в) Данные для проведения расчетов:
- значения рисков для активных операций;
  - значения трансфертных ставок;
  - внешние процентные ставки и тарифы;
  - процент амортизационных отчислений;
  - значения коэффициентов, норм для разнесения накладных расходов.

г) Принципы получения отсутствующих данных.

Заносить дополнительную информацию о сделка, необходимую для ведения управленческого учета, в бэк-офисные учетные системы (аналитические информационные системы, например, Диасофт 5NT).

Доопределять данные в финансово-экономическом департаменте в случае, когда невозможно возложить на бэк-офис функции внесения информации, требующей дополнительного анализа:

- группы риска, рассчитанные по внутрибанковской методике;
- принадлежность сделок к схемам и т.д.

Вести параллельный учет данных, не связанных с оформлением сделок (кост-драйверы), например, численность сотрудников, площади подразделений и т.д.

Основными объектами управленческого учета и отчетности банка являются:

- продуктовые группы (продуктовые линейки) и отдельные банковские продукты;
- клиентские группы (клиентские сегменты) и отдельные клиенты;
- инвестиционные проекты.

При построении системы управленческого учета и отчетности необходимо определить приоритетность и возможность оперативной оценки деятельности тех или иных объектов. Для принятия решения о том, какие объекты управленческого учета и отчетности должны быть приняты в качестве основных на первом этапе построения системы управленческого учета и анализа, а какие будут формироваться при дальнейшем развитии системы, необходимо:

- определить возможность оперативного управления финансовыми показателями по различным объектам в настоящее время в банке;
- оценить непротиворечивость распределения полномочий и ответственности за финансовые и нефинансовые показатели по объектам с распределением полномочий, определенных организационной структурой банка.

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 в целом;
- 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 оперативного 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.

С моей точки зрения, построение системы управленческого учета и отчетности банка включает следующие ключевые этапы:

1. Формирование перечня центров финансовой ответственности участников бизнес-процессов банка и обоснование выбора базовых объектов.
2. Разработка методологии и технологии системы управленческого учета и отчетности и определение:
  - правил оперативного учета операций банка, обеспечивающего возможность контроля фактических финансовых и нефинансовых показателей по объектам;
  - методов анализа данных по периодам, в том числе анализа отклонений фактических показателей от плановых;
  - принципов использования результатов управленческого учета и отчетности для системы мотивации.
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, включающее также:
  - полное документирование бизнес-процессов, обеспечивающее исключение экспертных оценок подразделениями банка количественных показателей своего участия в процессах продаж банковских продуктов;
  - углубление финансовой оценки по клиентским группам (сегментам) и отдельным клиентам по мере внедрения в банке идеологии и приоритета комплексного целевого обслуживания клиента;
  - развитие системы оценки инвестиционных решений банка.

Планирование деятельности банка должно осуществляться на двух уровнях:

- уровень корпоративного планирования (централизованное планирование финансовых показателей по банку в целом),
- уровень планирования по центрам финансовой ответственности (ЦФО).

К уровню корпоративного планирования следует отнести:

- стратегическое планирование, результатом которого является определение основных целей и задач по основным направлениям бизнес-деятельности банка;
- краткосрочное (планирование на год в поквартальной разбивке) планирование финансовых показателей по основным направлениям бизнес-деятельности банка, являющегося подготовительным этапом процесса финансового планирования ЦФО.

К уровню планирования ЦФО относится:

- бизнес-планирование (планирование деятельности на срок более года), применяемое при разработке ЦФО принципиально новых банковских продуктов либо при выходе на новые региональные рынки и клиентские сегменты;
- краткосрочное финансовое планирование текущей деятельности по объектам учета и анализа (ОУА) и разработка плановых заданий для основных участников бизнес-процессов, ответственных за финансовые результаты по ОУА.

На этапе краткосрочного корпоративного планирования необходимо осуществлять централизованное планирование (с учетом стратегических задач банка) финансовых показателей, которые должны быть достигнуты по банку в целом в текущем (краткосрочном) плановом периоде. Результатом этого этапа являются значения укрупненных статей балансовых показателей и показателей доходов/расходов в детализации по основным бизнес-направлениям банка:



- коммерческое кредитование юридических лиц;
- привлечение денежных средств юридических лиц;
- кредитование физических лиц;
- привлечение денежных средств физических лиц;
- инвестиционная деятельность;
- торговые операции с ценными бумагами;
- операции с драгоценными металлами и иностранной валютой;
- прочее привлечение средств (текущие счета пластиковых карт, и зарплатные проекты);
- прочее отвлечение ресурсов;
- агентские услуги и прочие комиссионные операции банка (депозитарное обслуживание, расчетно-кассовое обслуживание, обслуживание с использованием пластиковых карт, комиссионные документарные операции банка).

На первом этапе корпоративного планирования необходимо определить также перечень стратегически важных для банка проектов, предполагающих получение доходов в будущем, но затраты по которым должны быть совершены в предстоящем плановом периоде и крупных затрат банка, не связанных с извлечением дохода.

Результаты корпоративного планирования должны быть доведены до участников финансового планирования (центров прибыли и центров затрат банка) в виде следующих плановых финансовых документов:

- плановая структура баланса банка в детализации по основным направлениям бизнес-деятельности, связанным с привлечением и размещением финансовых ресурсов банка;
- плановый отчет о прибылях и убытках в детализации по основным направлениям бизнес-деятельности, а также общая сумма административно-хозяйственных расходов банка в детализации по основным направлениям административно-хозяйственной деятельности;
- план капитальных затрат в детализации по основным направлениям административно-хозяйственной деятельности;
- перечень инвестиционных проектов банка и крупных затрат.

Основными направлениями административно-хозяйственной деятельности банка обычно являются:

- информационно-технологическое развитие;
- управление недвижимостью;
- хозяйственное обеспечение;
- развитие и содержание персонала;
- реклама и маркетинг;
- спонсорство и благотворительность;
- использование профессиональных услуг и сопровождение крупных бизнес-операций банка.

За каждым направлением административно-хозяйственной деятельности банка необходимо закреплять куратора направления – центр затрат банка.

Таким образом, финансовое планирование представляет собой процесс разработки плана мероприятий по банковской (операционной) и административно-хозяйственной (неоперационной) деятельности, направленных на достижение заданных финансовых показателей по каждому центру прибыли банка, и основным направлениям административно-хозяйственной деятельности банка, выполнение которых обеспечивает необходимые показатели по банку в целом.

Планы мероприятий разрабатываются центрами финансовой ответственности по своим направлениям деятельности. При этом направления деятельности центров прибыли банка определяются на основании перечня банковских продуктов, закрепленных за соответствующими центрами прибыли банка, направления деятельности центров затрат определяются в соответствии с перечнем функций центров затрат.

Перед началом финансового планирования необходимо проводить также следующие методологические и технологические мероприятия:

- уточнять реестр продуктов банка и перечень центров финансовой ответственности банка;
- разрабатывать (адаптировать под новые цели и задачи подразделений) модели финансового планирования по каждому центру прибыли банка;
- уточнять форматы для планирования административно-хозяйственных расходов;
- проводить прогноз макроэкономических показателей;
- проводить оценку основных внутрибанковских нефинансовых показателей:
  - прогноз роста численности сотрудников ЦФО банка;
  - оценку возможности использования для расчета косвенных расходов фактических трудозатрат по основным функциям центров затрат, и т.д.

Финансовое планирование включает следующие основные этапы:

- планирование операционных финансовых показателей центрами прибыли банка;
- планирование административно-хозяйственной деятельности (сметное планирование) центрами затрат банка – кураторами основных направлений административно-хозяйственной деятельности банка, включающее анализ и учет потребностей центров прибыли в материально-техническом и сервисном обслуживании;
- консолидация результатов планирования, представленных центрами прибыли и центрами затрат банка;
- анализ сведенной структуры баланса банка и планового отчета о прибылях и убытках, оценка соблюдения банковских нормативов, и других дополнительных ограничений;
- выработка рекомендаций по изменению центрами прибыли объемных показателей, а также показателей доходов/расходов;
- проведение плановой аллокации общебанковских расходов и расходов центров затрат (планового ФСА) по центрам прибыли банка;
- оценка центрами прибыли обоснованности распределения общебанковских расходов и расходов центров затрат;
- утверждение плановых заданий по центрам прибыли и центрам затрат банка.

Плановые задания центров прибыли в общем случае обычно включают:

- планы по развитию клиентской базы;
- мероприятия по увеличению объемных показателей (кредитного портфеля, объемов привлечения);
- планируемые процентные ставки (внешние, трансфертные) и тарифы;
- плановый отчет о балансовых (объемных) показателях;
- плановый финансовый результат (плановые доходы/расходы) центра прибыли.

Плановые задания центров затрат-кураторов административно-хозяйственных направлений деятельности банка обычно включают:

- матричную смету расходов, т.е. расходы по статьям соответствующего направления административно-хозяйственной деятельности банка с расшифровкой по ЦФО – заказчикам товаров, работ, услуг у кураторов направлений;
- смету расходов по агрегированным статьям расходов и в детализации только по направлениям административно-хозяйственной деятельности банка (бюджет банка).

Таким образом, финансовый план банка является многоуровневым документом, включающим:

- сводный финансовый результат банка (плановый баланс и управленческий отчет о прибылях и убытках);
- плановые финансовые результаты по центрам прибыли банка (плановые ФР ЦП), при этом сумма плановых финансовых результатов центров прибыли банка составляет сводный плановый финансовый результат банка (управленческая прибыль/убытки банка);

- расчет косвенных расходов по центрам прибыли методом функционально-стоимостного анализа (ФСА) и оценку вкладов на покрытие;
- бюджет неоперационных расходов (далее бюджет банка) и ограничения по источникам финансирования;
- матричную смету неоперационных расходов.

Планирование финансовых результатов центрами прибыли банка необходимо проводить в соответствии с выбранными основными принципами. К их числу, например, можно отнести.

1. Планирование финансовых показателей необходимо проводить с учетом предстоящих операций по действующей на начало планового периода договорной базе, а также на основании информации о предстоящих сделках и плановых договорах.
2. Планирование должно осуществляться в валюте договоров, а также в рублевом эквиваленте.
3. Неоперационные расходы, связанные с операционной поддержкой деятельности центров прибыли банка планируются в детализации по основным продуктовым группам.
4. Неоперационные расходы, связанные с поддержкой деятельности центров затрат необходимо планировать в детализации по основным функциям центров затрат.
5. Для управленческих целей планирование административно-хозяйственных расходов необходимо осуществлять в соответствии со следующими методами признания расходов в предстоящем плановом периоде:
  - по факту оплаты товаров, работ/услуг;
  - по факту получения банком товаров, работ/услуг (по поставке).
6. Планирование расходов необходимо проводить в разрезе источников финансирования расходов.
7. Для расчета косвенных расходов по центрам прибыли банка в соответствии с методикой функционально-стоимостного анализа используются фактические драйверы, т.е. показатели распределения расходов центров затрат предыдущего по отношению к плановому периода.

Поскольку в процессе планирования все подразделения банка являются участниками планирования (центры прибыли планируют финансовые показатели и сметы расходов, центры затрат – сметы расходов), то соответственно, все ЦФО банка являются также участниками процесса контроля исполнения финансового плана, в функции которых входит текущий мониторинг и оперативное принятие решений для выполнения своих плановых заданий.

Таким образом, для разных уровней контроля требуются плановые показатели, представленные в документах, содержащих информацию разной степени детализации.

Для целей текущего оперативного контроля и управления бизнес-процессами по центрам прибыли банка, управлением издержками банка в ответственные подразделения могут направляться, например, следующие документы по результатам финансового планирования.

Результаты и данные управленческого учета и отчетности используются для решения следующих задач:

- оценка вклада каждого бизнес-направления в финансовый результат банка для стимулирования и дальнейшего развития основных (наиболее доходных) видов бизнеса и определения методов достижения стратегических целей бизнеса;
- выявление внутренних причин, снижающих финансовые показатели деятельности бизнес-подразделений – центров прибыли банка;
- оптимизация взаимодействия подразделений и, как следствие, оптимизация бизнес-процессов, а также организационной структуры банка как основного инструмента управления;

- разработка объективных показателей эффективности деятельности центров прибыли и центров затрат (key performance indicators – KPI) на основании анализа по периодам финансовых результатов и других факторов эффективности указанных центров;
- разработка системы мотивации персонала в зависимости от финансовых и нефинансовых (качественных) показателей деятельности;
- оценка издержек банка в разрезе основных направлений затрат, принятие решений по оптимизации издержек банка и решений об аутсорсинге (использовании услуг сторонних организаций) отдельных внутренних услуг;
- стимулирование оптимизации документооборота и развития информационных технологий;
- повышение квалификационных требований к персоналу и ответственности за решение поставленных задач, оценка персонала, увязка целей персонала с текущими и стратегическими целями банка;
- более четкая трансляция стратегии банка руководителям бизнес-направлений, центров прибыли и персоналу через набор финансовых и нефинансовых показателей, являющихся для них целевыми ориентирами.

### Литература

1. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ФБК-ПРЕСС, 1999, с. 17.
2. Вахрушина М.А. Внутрипроизводственный учет и отчетности. М., 2000, с. 11.
3. Касьянов Г.Ю., Колесников С.Н. Управленческий учет по формуле три в одном, с. 45.
4. Ширинская Е.Б. Финансовая аналитическая служба в банке. М.: ФБК, 1998, с. 58-59.
5. Клочков И.А. Управленческий учет в коммерческом банке. М., 2002, с. 21, 31.
6. Купчинский В.А. Система управления ресурсами банка. М., 2000, с. 28.
7. Джонс Э. Деловые финансы. М., 1998, с.157; Клочков И.А., Терехов, Юденков. Управленческий учет в коммерческом банке. М.: МБК, 2001, с.31, 161; Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М., 1999, с. 658.
8. Международные стандарты финансовой отчетности, 1998.
9. Reed E., Gill E. Commercial Banking 4th ed New Jersey 07632 Prentice-Hall, 1989, с.85.
10. Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение. М.: Изд-во «Вершина», 2006.

*Коренева Оксана Николаевна*