

АО «Университет Нархоз»

УДК 657.1:336.71

На правах рукописи

МЫНБАЕВА ДАЛИДА ЕРАЛИЕВНА

Организация управленческого учета в банках второго уровня

6D050800 – Учет и аудит

Диссертация на соискание степени
доктора философии (PhD)

Научные консультанты:
к.э.н., PhD Нургалиева А.М.
д.э.н., профессор Чая В.Т.

Республика Казахстан
Алматы, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
ОПРЕДЕЛЕНИЯ	4
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1 КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ	11
1.1 Дискурсивный подход к содержанию понятия управленческого учета в банках	11
1.2 Разработка концепции организации управленческого учета банка	23
1.3 Бюджетирование как stem-инструмент управленческого учета в банках	34
Выводы по 1 разделу	43
2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН	45
2.1 Инвестиционный анализ развития управленческого учета в банках	45
2.2 QSPM – анализ уровня развития бюджетирования в АО «Банк ЦентрКредит»	56
2.3 Оценка основных финансовых показателей банков: управленческо-учетный аспект	63
2.4 Анализ рынка банковских облигаций Казахстана	87
Выводы по 2 разделу	103
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ КАЗАХСТАНА	105
3.1 Проблемы организации управленческого учета в банках	105
3.2 Аллокированная модель бюджетирования в управленческом учете банков	113
3.3 Применение модели Хольта-Уинтерса для прогнозирования стоимости и доходности облигаций банков	129
Выводы по 3 разделу	143
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	144
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	148
ПРИЛОЖЕНИЯ	157

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие нормативно-законодательные акты и стандарты:

Послание Лидера нации Нурсултана Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 года.

Концепция развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года, утверждена постановлением Правительства Республики Казахстан от 29 августа 2014 года № 954

Закон Республики Казахстан от 28 февраля 2007 года № 234-III «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.07.2018 г.)

Инструкция по ведению бухгалтерского учета банками второго уровня и акционерным обществом "Банк Развития Казахстана", утверждена постановлением Правления Национального Банка Республики Казахстан от 24 декабря 2007 года № 152

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей диссертации применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Операционный учет- подсчет, регистрацию и систематизацию различных операций банка, учет договоров и контрактов, платежей, расчетов и т.п. по данным операциям.

Позиционный учет – оценка позиций по отдельным статьям операций банка: активам и пассивам, доходам и расходам, которая осуществляется на основе операционного учета.

Финансовый анализ – оценка различных показателей и коэффициентов на базе результатов позиционного учета и финансового планирования, составление прогнозных значений: оценка ROA, ROE, показателей ликвидности и т.п.

Банковский продукт – это совокупность банковских операций и сделок, направленных на удовлетворение конкретной потребности клиента, закрепленные банковскими регламентами и имеющую определенные качественные, количественные и ценовые параметры.

Облигации банков – это долговые ценные бумаги, выпускаемые на определенный срок, где кредиторами выступают их держатели.

Центр затрат – центр ответственности, менеджер которого отвечает за расходование средств в соответствии с утвержденным бюджетом.

Центр прибыли – подразделение банка, менеджер которого отвечает за извлечение прибыли.

Бюджетирование в банках – основа планирования и обоснование принятия управленческих решений, база для оценки значимых аспектов финансовых результатов, ключевой инструмент подчинения интересов отдельных ЦФУ общим целям банка.

Бюджетирование, ориентированное на конкретные результаты - это практика разработки бюджетов на основе взаимосвязи между уровнями финансирования программ и ожидаемыми результатами этой программы.

Фондирование – финансирование активных операций банка посредством привлеченных ресурсов.

Коэффициент локализации затрат – это коэффициент, позволяющий распределить накладные расходы между подразделениями банка на основе непосредственного использования источников расходов: непосредственно занимаемой площади, использования услуг связи, канцелярских расходов и т.п.

Компонент сезонность в модели Хольта-Уинтерса – это сглаженное значение амплитуды колебаний в конце каждого периода.

Quantitative Strategic Planning Method – метод количественного стратегического планирования, который представляет собой подход к стратегическому управлению на высоком уровне для оценки возможных стратегий.

ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

AAA	Американская ассоциация бухгалтеров
ЦФУ	Центр финансового учета
FTP	Система трансфертного ценообразования
NSFR	Чистое стабильное фондирование
НИ	Чистый процентный доход
PBB	Бюджетирование, ориентированное на результат
BPM	Управление эффективностью бизнеса
CRM	Управление взаимоотношениями с клиентами
ABB	Бюджетирование по видам деятельности
KPI	Ключевые показатели эффективности
QSPM	Метод количественного стратегического планирования
IFE	Матрица оценки внутренних факторов
EFE	Матрица оценки внешних факторов
AS	Балл привлекательности
FTAS	Сумма итоговых баллов привлекательности
ВВП	Валовой внутренний продукт
БВУ	Банки второго уровня
ROA	Рентабельность активов
ROE	Рентабельность капитала
ROAE	Рентабельность задействованных активов
KASE BMC	Индекс чистых цен облигаций Казахстанской фондовой биржи
KASE BMY	Индикатор, отражающий средневзвешенную доходность корпоративных облигаций основной площадки Казахстанской фондовой биржи
КФБ	Казахстанская фондовая биржа
ЕНПФ	Единый накопительный пенсионный фонд
YTM	Доходность к погашению облигаций
MAPE	Средняя абсолютная процентная ошибка

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В последнее время в нашей стране активизировались процессы интеграции и интернационализации, которые повлекли за собой значительные изменения и в сфере финансового рынка. Современный финансовый рынок отличается регулярной изменчивостью и постоянным ростом неопределенности.

В послании Лидера нации Н.А. Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства», особое внимание уделено на необходимости принятия всех без исключения экономических и управленческих решений с точки зрения экономической целесообразности [1]. В этих условиях конкурентным преимуществом банков становится способность к непрерывной адаптации к изменениям внешней окружающей среды, что означает принятие оперативных адекватных управленческих решений, основанных на своевременно предоставляемой отчетности подразделений банка. Однако, в силу определенных причин, система бухгалтерского учета банков не способна формировать ту необходимую информацию, которая отвечает современным управленческим потребностям. Отсутствие организованности, системности и адресности в переработке информации приводит к недостаточности аналитической отчетности, необходимой для принятия эффективных управленческих решений.

До сих пор отчетность в банке, предоставляемая руководству, создавалась на основе бухгалтерского учета, то есть той информации, которая изначально формировалась для внешних пользователей и не отражала реальной ситуации в банке. Более того, каждое подразделение предоставляло отчет, используя данные прошлых периодов с незначительной корректировкой на некоторые экономические показатели, в результате чего информация различалась по содержанию, степени детализации и раскрывала противоречивые данные об одних и тех же объектах учета.

Осознание того, что предоставляемая сегодня отчетность не позволяет отследить проблемные аспекты деятельности банка, создает объективную необходимость поиска альтернативных эффективных методов, направленных на формирование индивидуальной отчетности, востребованной руководством конкретного банка. Поскольку некоторые операции банков не отражаются в финансовой отчетности, многие направления деятельности банков так и остаются вне поля зрения руководства, что приводит к потере эффективности принимаемых управленческих решений. В частности, это касается остатков на депозитных счетах, учета выпущенных облигаций, учета формирования комиссионных доходов банка и т.д. Более того, используемые сегодня казахстанскими банками методы бюджетирования совершенно не отражают формирование себестоимости отдельных банковских продуктов, что не позволяет оценить их реальную рентабельность.

Решение вышеуказанных проблем создает необходимость в разработке практических решений, направленных на совершенствование организации

системы управленческого учета в банке. Дискуссионность многих теоретических аспектов в области управленческого учета банков, недостаточность методологических разработок в системе бюджетирования, непроработанность некоторых направлений управленческой отчетности в банках свидетельствуют об актуальности темы исследования.

Степень научной разработанности проблемы. С усилением конкуренции банков не только на внутреннем, но и внешнем рынке в экономической литературе стали интенсивно рассматриваться вопросы управленческого учета. Большая часть исследований в данной сфере сводится к изучению понятия управленческого учета, принципов организации управленческого учета, а также отдельных аспектов развития методов управленческого учета. К исследованиям такого рода можно отнести работы таких зарубежных авторов, как Р.С. Каплан, Х.Т. Джонсон, П. Этрилл, Ч.Т. Хорнгрен, Э.Дж. Долан, Ш. Датар, М. Райан, П. Квотрон, Р. Скапенс, М.Бромвич, А. Апчерч и др.

Определенный цикл исследований, посвященных вопросам управленческого учета в банках, принадлежит работам российских ученых: М.З. Пизенгольц, И.А. Аврова, М.К. Санин, И.В. Аверчев, Е.А. Бойко, А.В.Ильина и др.. Некоторые вопросы развития управленческого учета в Казахстане рассматривались в исследованиях таких отечественных ученых, как С. Сатубалдин, К.Т. Тайгашинова, А.А. Сатмурзаев, С.Т. Миржакыпова, М.К. Алиев, Т. Кошелева, А.Т. Кабиев, М.А. Жолаева и др.

Результаты синтеза научной литературы в сфере управленческого учета показывают, что в настоящее время имеется достаточное количество исследований в отношении сущности, понятия и содержания управленческого учета. Однако, большей частью данные труды касаются организации управленческого учета в компаниях, различных секторах экономики. Вопросы формирования системы управленческого учета именно в банках второго уровня практически не рассматриваются. Имеющиеся исследования данного направления лишь затрагивают некоторые единичные аспекты управленческого учета, бюджетирования в банках.

Оценивая по достоинству научный вклад вышеуказанных авторов, необходимо отметить, что вопросы, касающиеся специфики организации управленческого учета в банках, создания единой концепции управленческого учета в банках, совершенствования методики бюджетирования, оценки себестоимости отдельных банковских продуктов, формирования необходимой управленческой отчетности по облигациям, остаткам на депозитных счетах и т.п. с учетом особенностей развития финансового рынка Казахстана так и остались не изученными.

Цели и задачи исследования. Основной целью диссертации является разработка на основе обобщения теоретико-методологических аспектов сущности и содержания управленческого учета, обоснования методов бюджетирования в банках, современной концепции организации системы управленческого учета в банках и методики оценки себестоимости банковских

продуктов с целью дальнейшей их практической реализации.

Исходя из поставленной цели, **задачами** исследования являются:

- исследование и обобщение теоретических положений о сущности, содержании и роли управленческого учета в банках;
- формирование основных положений концепции организации управленческого учета и форм отчетности в банках;
- исследование уровня развития системы управленческого учета и современных методов бюджетирования в казахстанских банках;
- построение методики расчета себестоимости банковских продуктов;
- разработка методики прогнозирования стоимости и доходности банковских облигаций и управленческой отчетности по облигациям казахстанских банков.

Объектом исследования выступает система управленческого учета, организованная в коммерческих банках Республики Казахстан.

Предметом исследования выступает совокупность теоретико-методологических и организационно-методических отношений, связанных с организацией управленческого учета в банках второго уровня Республики Казахстан.

Теоретико-методологической базой исследования выступают основные положения научных трудов зарубежных и отечественных ученых в сфере сущности управленческого учета, особенностей его функционирования в банках, организации системы бюджетирования в банках второго уровня.

В процессе исследования автором были применены методы, позволяющие раскрыть сущность организации управленческого учета в банках, такие как опрос, метод выборки, группировки, экспертных оценок, методы системного анализа и логического моделирования, методы прогнозирования. Эмпирическую основу исследования составили нормативные и законодательные акты Республики Казахстан в сфере учета и банковской деятельности, статистические данные Комитета по статистике РК, Национального банка РК, казахстанских банков второго уровня: АО «Банк ЦентрКредит», АО «АТФБанк», АО «Kaspi bank» и др.

В процессе исследования были получены следующие результаты, имеющие элементы **научной новизны**:

- на основе обобщения теоретических положений зарубежных и отечественных авторов относительно понятия управленческого учета уточнено понятие управленческого учета в банках, отражающего динамичность применения методов планирования, контроля и анализа, обеспечивающих предоставление актуальной информации, направленной на повышение рентабельности деятельности банка;
- генерализация потребностей руководства банков в предоставлении требуемой информации для принятия управленческих решений позволила предложить классификацию управленческой отчетности банков с учетом необходимого временного интервала и адресности предоставления отчетности, а также форму плановой управленческой отчетности по накладным расходам

центров учета банков и таймтейбла составления бюджета в банках, способствующие своевременности и конкретизации предоставления управленческой информации руководству банка;

– результаты анализа уровня развития управленческого учета в казахстанских банках позволили обосновать необходимость внедрения управленческого учета по облигациям в банках второго уровня Республики Казахстан и предложить авторские формы управленческой отчетности по банковским облигациям, позволяющие повысить эффективность учета стоимости долговых ценных бумаг банков;

– на основании результатов инвестиционного и QSPM-анализа развития систем управленческого учета и бюджетирования предложен авторский подход к оценке себестоимости банковских продуктов, позволяющий осуществлять учет временных затрат по разработке и обслуживанию отдельных продуктов с учетом их особенностей;

– на основании обобщения методов экономического анализа, возможных к применению в управленческом учете банков предложена методика прогнозирования стоимости и доходности банковских облигаций, позволяющая более точно учитывать их стоимость при составлении плановых бюджетов.

Основные положения, выносимые на защиту. Исходя из полученных результатов исследования, на защиту выносятся следующие положения:

– авторская трактовка понятия управленческого учета в банках как динамично развивающейся системы методов и процессов планирования, контроля и анализа, обеспечивающих предоставление информации в необходимых аналитических разрезах для принятия оптимальных оперативных или стратегических управленческих решений на различных уровнях управления, направленных на повышение эффективности деятельности банка;

– предложенная автором классификация управленческой отчетности банков, основанная на временных фреймах и адресности предоставления, а также форма плановой управленческой отчетности по накладным расходам центров учета, обязательный учет в процессе бюджетирования балансировки активов и пассивов всех подразделений банка, внедрение таймтейбла по составлению бюджета, что позволит повысить эффективность организации управленческого учета в банках;

– предложения автора по организации управленческого учета по облигациям банков, позволяющие осуществлять мониторинг текущей стоимости выпущенных облигаций, а также своевременно принимать необходимые управленческие решения по выпуску, погашению и выкупу собственных долговых ценных бумаг;

– авторский подход к расчету себестоимости отдельных банковских продуктов, основанный на модифицированном методе ABC-td, способствующего обеспечению конкретизации и точности в учете затрат по каждому продукту банков;

– предложения автора по улучшению методики прогнозирования стоимости и доходности банковских облигаций, способствующие

конкретизации сумм планового бюджета банка.

Теоретическая и практическая значимость. Теоретическая значимость исследования заключается в обобщении теоретических подходов к сущности и содержанию понятия и концепции организации управленческого учета в банках. Данные результаты могут быть использованы вузами при разработке учебных программ по дисциплинам учета и аудита.

Практическая значимость диссертации заключается в том, что основные полученные результаты направлены на совершенствование и практическое их использование в казахстанских банках. В частности, предложенные автором отдельные аспекты концепции организации управленческого учета в банках позволят повысить информационную ценность учетных данных, усилив роль управленческого учета в принятии управленческих решений в банке.

В Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года отмечено, что перед финансовыми организациями стоит цель увеличения текущей стоимости бизнеса, максимизации его прибыльности, прежде всего, за счет роста объема услуг от основной деятельности при оптимизации структуры затрат [2]. Поэтому предложенный автором подход к оценке себестоимости банковских продуктов, а также разработки по управленческому учету облигаций могут быть использованы в казахстанских банках в качестве рекомендаций к внедрению в систему управленческого учета банков.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационной работы нашли отражение в докладах на международных и республиканских научно-практических конференциях, в том числе международной научно-практической конференции XIV «Актуальные вопросы, достижения и инновации», международной научно-практической конференции «Бухгалтерский учет и аудит в условиях глобализации: методологические основы и их практическая реализация», международной научно-практической конференции «Европейские исследования: инновации в науке, образовании и технологии».

Публикации результатов исследования. По теме исследования опубликовано 8 научных трудов, в том числе 4 – в изданиях, рекомендованных Комитетом по контролю в сфере образования и науки МОН РК и 1 – в международном научном издании, входящим в базу данных Scopus.

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и приложений. Работа содержит 40 таблиц, 51 рисунок, 15 формул и 7 приложений.

1 КОНЦЕПТУАЛЬНО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ

1.1 Дискурсивный подход к содержанию понятия управленческого учета в банках

Современные тенденции развития рыночных отношений, охватывающих все сферы экономики, привели к необходимости формирования такой системы информации, которая позволила бы комплектовать данные, направленные на выбор, анализ, обоснование принимаемых управленческих решений, оперативного управления руководством банка. Подобного рода системой стало новое течение в учете - управленческий учет, предназначенный непосредственно для внутреннего применения. Такое предназначение управленческого учета вызывает в последнее время все больший к нему интерес со стороны руководства высшего и среднего звена различных организаций от малых предприятий до крупных банков. Тот факт, что управленческий учет направлен на повышение качества и оперативности получаемой информации, на основании которой принимаются управленческие решения, а также способствует максимизации результатов деятельности на основании возможных прогнозов, привлекает все большее внимание всех участников процесса управленческого учета.

Понятие «управленческий учет» является дословным переводом с английского языка *management accounting* или *managerial accounting*, что привело к возникновению своеобразного противоречия. С одной стороны, сам по себе учет выступает непосредственной функцией управления, что само по себе уже подразумевает наличие управленческой составляющей в учете. С другой стороны, *managerial accounting* переводится скорее как «отчетность, предназначенная для управления», то есть подразумевается такая отчетность или такой учет, который передается менеджерам для принятия управленческих решений. Ввиду такого перевода и возникла ситуация с неоднозначным толкованием и пониманием сути управленческого учета.

Официально управленческий учет как отдельная подсистема бухгалтерского учета возник благодаря Американской ассоциации бухгалтеров (*American Accounting Association – AAA*) [3] и за достаточно короткий промежуток времени получил распространение в Европе, Японии и других странах мира. Вместе с тем, если в зарубежной практике управленческому учету отводится значительная роль, то в Казахстане наблюдается лишь расширение роли бухгалтерского учета как основного поставщика достоверной информации. Более того, появление множества программных продуктов, направленных на автоматизацию управленческого учета, еще больше вызывает трудности по поводу понимания и содержания управленческого учета. Кроме того, отсутствие регламентированного термина «управленческий учет» создает предпосылки к возникновению различных толкований данного понятия. В частности, Закон Республики Казахстан «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» [4] не выделяет в системе бухгалтерского учета управленческой

его составляющей. Также, следует отметить, что Департаментом методологии бухгалтерского учета и аудита Министерства финансов РК не разработаны нормативные документы, предусматривающие формирование управленческого учета.

Несмотря на то, что сегодня в Казахстане эксперты в сфере бухгалтерского учета и менеджмента достаточно активно оперируют данным понятием, место управленческого учета в системе управления, а также возможные его направления, на наш взгляд, не получили должного развития.

Следует также отметить, что в научной литературе основное внимание уделено управленческому учету в компаниях. Также основная масса программного обеспечения направлена на автоматизацию управленческого учета именно в компаниях. Вместе с тем, в данном случае не учитываются особенности ведения управленческого учета в банках. Вернее сказать, что научно-обоснованного термина «управленческий учет в банках» не существует. Однако, деятельность предприятий особенно производственных, и деятельность банков имеют существенные различия, в первую очередь, это касается источника деятельности. Если предприятия функционируют за счет преимущественно собственных средств, то банки, напротив, на счет привлеченных ресурсов. Кроме того, банки являются финансовыми институтами, а предприятия – хозяйственными организациями. Активы банка, например, при выдаче кредита, отражаются в пассивах компании и т.д. Также материальные активы, например, занимают в банке небольшую долю, в то время как в компании, особенно на производственном – основную часть. При этом, их уменьшение для банка не подразумевает ничего особенного, а для компании может стать вестником будущего банкротства. Иными словами, банк и компания имеют совершенно различные направления деятельности, а, следовательно, и содержание управленческого учета в банках будет иметь определенные различия.

Таким образом, все вышесказанное обуславливает необходимость проведения анализа сущности и содержания управленческого учета как категории и определения понятия управленческого учета в банках как отдельного направления.

Проведенное исследование существующих подходов к содержанию управленческого учета, как в отечественной, так и зарубежной литературе, позволило выделить три основных направления в отношении трактовки данного понятия (Приложение А).

В результате анализа научной литературы относительно управленческого учета нами было выделено три основных подхода к сущности данного понятия:

- системный подход, основанный на том, что управленческий учет трактуется как система сбора, обработки, предоставления информации для принятия управленческих решений. При этом, управленческий учет рассматривается как отдельное самостоятельное направление и акцент делается на управленческий аспект.

- процессный подход, предполагающий трактование управленческого

учета как особо организованного процесса измерения, сбора, анализа и передачи информации руководству для принятия управленческих решений. При этом, акцентируется внимание на методах сбора, анализа и передачи информации.

– бухгалтерский подход, согласно которого управленческий учет рассматривается как составная неотъемлемая часть бухгалтерского учета. В данном случае, акцент сделан на то, что меняется лишь способ подачи информации, которая, по сути, так и остается бухгалтерской.

Если обратить внимание на авторов, относящихся к тому или иному подходу, то можно отметить, что большинство трактовок авторов дальнего зарубежья соотносят управленческий учет с процессом. И это неспроста. Все методы управленческого учета, такие как бюджетирование (budgeting), затратные методы (cost accounting), которые нашли практическое отражение во многих организациях различных направлений – это не что иное, как процессы управленческого учета. Кроме того, любой процесс всегда подразумевает тесную взаимосвязь с информационными потоками, которые лежат в основе управленческого учета, а планирование, анализ, расчет затрат и т.п. также являются не чем иным как процессами. Вместе с тем, чрезмерный акцент на управление относит управленческий учет больше к менеджменту, нежели к учету. При этом теряется важность и значимость бухгалтерской отчетности как отправной точки управленческого учета.

Мнения российских и отечественных авторов расходятся. Часть из них больше склоняется к тому, чтобы трактовать управленческий учет как систему. Такой подход также является верным, если рассматривать данную категорию на макроуровне, как сложную взаимосвязь частей, элементов, отношений, объединенных в единое целое и взаимодействующих друг с другом. Сбор информации, ее обработка, анализ и оценка и остальные составляющие управленческого учета действительно тесно взаимосвязаны и неразрывны. Центры ответственности зависимы друг от друга и функционируют как единое целое. Вместе с тем, такой подход к сущности управленческого учета является больше научным, чем практическим. В таких подходах теряется функциональная суть управленческого учета, стирается важность методологической составляющей. Иными словами, такой подход жизнеспособен с теоретической точки зрения.

Бухгалтера-практики больше склонны рассматривать управленческий учет как составную часть бухгалтерского и это имеет свою предпосылку. С появлением вообще данного термина руководство в первую очередь озадачило именно бухгалтеров о предоставлении им такого рода отчетности. Кроме того, задолго до внедрения понятия управленческого учета в жизнь отечественных организаций необходимые для принятия решения сведения брались опять-таки у бухгалтеров. Во многих организациях бухгалтер рассматривался и как экономист, и финансист и бухгалтер. Вместе с тем, отнесение управленческого учета к составляющей бухгалтерского, с нашей точки зрения, не целесообразно. Управленческий учет лишь использует бухгалтерскую отчетность для расчетов,

оценки и анализа и предназначен, в первую очередь, для внутренних нужд организации. В управленческом отчете отражаются коэффициенты, показатели, прогнозы – все те вычисления, которые позволяют оценить ситуацию такой, какая она есть и принять верные стратегические решения. И, если бухгалтерский учет – это специальная система учета операций, подчиненная определенным законам и нормативам, то управленческий учет – совершенно произволен. Кроме того, в бухгалтерской отчетности операции отражены в денежном выражении, в то время как в управленческой – в виде количественных показателей.

Таким образом, с нашей точки зрения, ни один из этих подходов подлинно не отражает содержание и сущность управленческого учета. Вместе с тем, каждый из них по-своему прав, поскольку выделяет тот или иной управленческо-учетный аспект, который, так или иначе, характеризует данное понятие с определенной стороны.

Действительно, управленческий учет ввиду отсутствия централизованных нормативов и правил индивидуален для каждой организации, поскольку каждый хозяйствующий субъект имеет свои отличительные цели, стратегии, структуру, приоритеты, особенности управления, организации бизнес-процессов. Кроме того, управленческий учет имеет и научный, и практический характер, который отражает то, что происходит с учетом управленческого учета на практике и как практикующий применяет и использует информацию управленческого учета.

Следует также отметить, что понятие управленческого учета преимущественно связывают с компаниями. Анализ экономической литературы в отношении содержания управленческого учета свидетельствует о том, что вопросы управленческого учета именно в банках до настоящего времени исследованы недостаточно. Это подтверждается наличием незначительного количества авторов, рассматривавших понятие управленческого учета в банках, к тому же достаточно узко. В большинстве своем управленческий учет в банках представляется как система сбора, анализа и обработки информации для предоставления ее руководству. В частности, Королев О.Г. дает следующее понятие управленческого учета в банках: интегрированная информационная система, формирующая информацию для принятия управленческих решений коммерческих банков [5]. Управленческий учет в банках представляет собой процесс сбора, регистрации, хранения и обобщения всей информации, которая необходима руководству для принятия управленческих решений [6].

Васин А.С. рассматривает управленческий учет в банках как систему учета, планирования, контроля, анализа данных о затратах и результатах деятельности в разрезе необходимых для управления объектов, оперативного принятия управленческих решений с целью оптимизации результатов деятельности [7].

Управленческий учет в банках представляет собой сложную, разветвленную систему сбора, регистрации и систематизации информации в целях составления внутренней отчетности и сводок [8].

Управленческий учет в банках направлен на получение достоверной информации о фактическом положении дел с ресурсами и их размещением, рисками, обеспечение контроля рентабельности всех операций и предоставление ее руководству для принятия решений.

Зяброва Н.П. рассматривает управленческий учет в банке также как систему сбора, анализа, обработки и представления основных показателей деятельности банка его специалистам и руководству [9].

Управленческий учет представляет собой деятельность, связанную с подготовкой информации для руководства, значительную часть которой составляют учет издержек и анализ затрат [10].

Казахстанские ученые также сходятся во мнении с российскими авторами и подчеркивают значимость управленческого учета в банках. Однако, четкого определения так не представляют. В частности, С. Т. Миржакыпова акцентирует внимание на том, что управленческий учет в банках выступает базисом финансового (бухгалтерского) учета и отчетности, основным фактором создания которого является ее экономическая эффективность, значительное превышение доходов над расходами, связанными с созданием и внедрением банковских продуктов и услуг [11].

Управленческий учет в банке представляет собой управление краткосрочными и долгосрочными результатами деятельности по тем объектам, которые в настоящее время важны для банка [12].

Таким образом, анализ подходов к сущности управленческого учета именно в банках очередной раз доказывает то, что в экономической литературе не уделено должного внимания данному понятию с учетом особенностей деятельности банка. Иными словами управленческие аспекты учета в банках рассматриваются, как правило, лишь в прикладных исследованиях. Специализированные исследования сущности и содержания банковского управленческого учета носят единичный характер. Исходя из этого, считаем необходимым на основе изучения специфики банковских операций и продуктов дать научно-обоснованное определение управленческого учета в банке.

Рассмотрим особенности учета в банках с целью определения специфики управленческого учета в данной сфере. Как известно, деятельность банка – это осуществление банковских операций и оказание банковских услуг, преобразование которых можно рассматривать как производственный процесс [13]. Поскольку банк осуществляет большое количество различных операций, то предоставляемая информация должна носить более детальный характер. Кроме того, зачастую для удобства использования информацию требуется представить в другом ракурсе по сравнению, например, с бухгалтерской. Также в банке к данной информации предоставляются более жесткие требования. Поскольку деятельность банка разнородна, то и расчеты должны быть как по каждому разделу, так и объединяющие все их воедино. Для этого необходим расчет различных коэффициентов, относительных показателей, позволяющих осуществлять сравнение фактических и планируемых данных, а также прогнозы, что помогает осуществлять оценку альтернативных возможностей.

Также следует отметить, что поскольку в банке имеются подразделения, ответственные за выполнение различных операций, то и управленческий учет необходимо разрабатывать для конкретного руководителя подразделения.

Таким образом, на наш взгляд, управленческий учет в банке – это динамично развивающаяся система методов и процессов планирования, контроля и анализа, обеспечивающих предоставление информации в необходимых аналитических разрезах для принятия оптимальных оперативных или стратегических управленческих решений на различных уровнях управления, направленных на повышение эффективности деятельности банка.

В результате, слово «учет» в термине «управленческий учет» подразумевает не просто сбор, обобщение и регистрацию информации, но и значимую часть системы управления банком. Другими словами, в управленческом учете банка отслеживается неразрывный характер технологии учета с технологией менеджмента (рисунок 1).

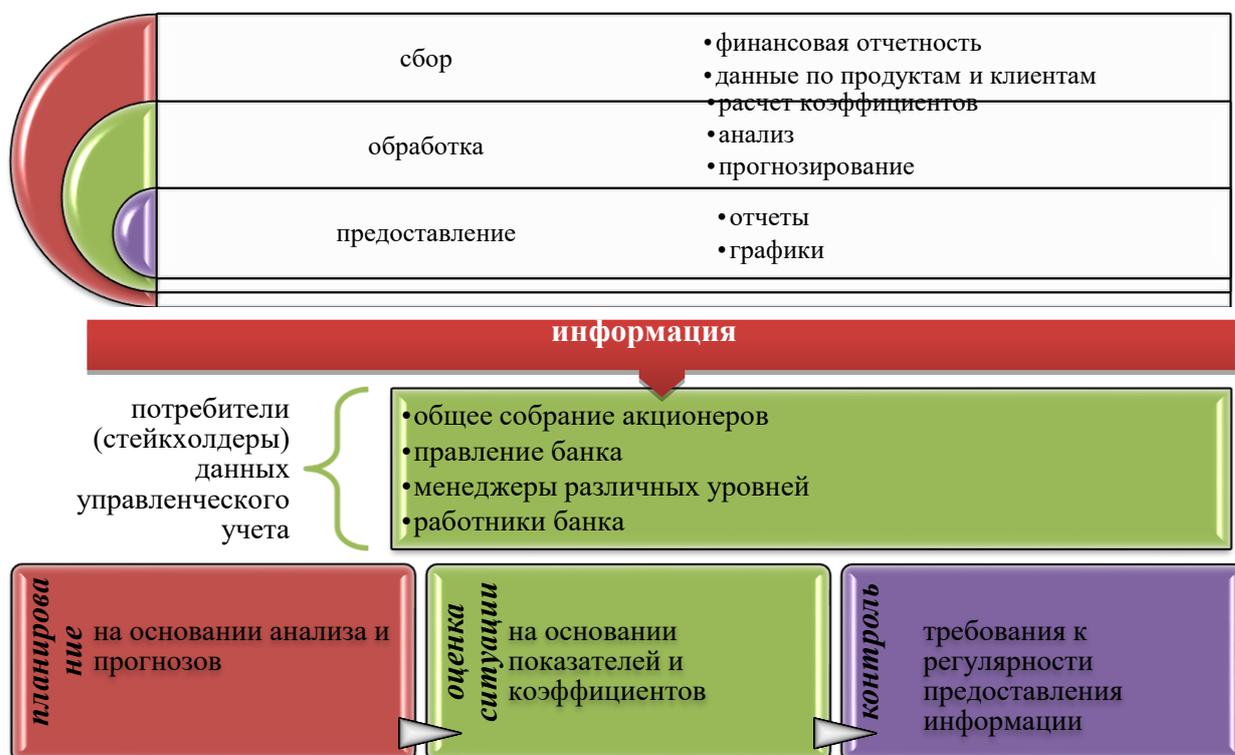


Рисунок 1 – Содержание управленческого учета в банке

Примечание - Составлено автором

Потребителями информации управленческого учета является достаточно широкий спектр лиц. Во-первых, это руководители банка, которым данная информация необходима для принятия управленческих решений. Во-вторых, результаты управленческого учета в банках необходимы собственникам банка для оценки перспектив его развития и распределения прибыли. В-третьих, пользователями информации являются работники банка для выполнения операций по различным банковским продуктам.

Систему учета в банках делят на две основные составляющие: финансовый учет и управленческий учет. Несмотря на то, что источником информации для обоих составляющих выступают одни и те же документы, финансовый и управленческий учет отражают деятельность банка с разных точек зрения.

Деление учета в банках на финансовый и управленческий типы обусловлено тем, что, во-первых, для эффективного управления банком требуется более детальная информация по сравнению с той, которая предназначена для внешних потребителей. В частности, если в Национальный банк необходимо предоставить информацию и расходах и доходах общего характера, то для управленческого учета требуется конкретизация этих статей по подразделениям, по банковским продуктам, по клиентам и т.п.

Во-вторых, сама структура предоставления информации существенно отличается. Например, если для предоставления в Национальный банк необходимо соответствие строгим нормативам и требованиям, то отчетность для руководства должна быть более показательной.

И, в третьих, информация, предоставляемая внешним потребителям, не совсем объективно отражает состояние банка. В то время как информация внутреннего характера, наоборот, должна быть максимально объективной и реально отражающей действительность. Основные различия финансового и управленческого учета в банке представлены на рисунке 2.

управленческий учет	финансовый учет
<ul style="list-style-type: none"> • подготовка информации для менеджеров банка для принятия ими объективных управленческих решений • отчет по требованию руководства, без внешних требований • отчет по каждому подразделению • информация подготавливается в форме, наиболее приемлемой и удобной для руководства организации, по правилам, удобным для него • информация подготавливается по мере необходимости, может составляться ежедневно, еженедельно, ежемесячно • информация может быть представлена как в денежных, так и неденежных измерителях • перечень статей банк устанавливает самостоятельно • является коммерческой тайной банка • структура информации зависит от запросов и степени их детализации пользователями • используются методы экономического, статистического, эконометрического анализа • ориентирован на будущее 	<ul style="list-style-type: none"> • подготовка информации для сопоставления затрат с доходами для определения прибыли банка • обязательное предоставление отчетности • отчет по банку в целом • информация должна соответствовать нормам и требованиям законодательства и установившейся практике учета • информация готовится раз в год (полугодие, квартал) • информация представляется в денежных единицах • перечень статей установлен Инструкцией по ведению бухгалтерского учета банками второго уровня • является открытой, публичной, заверенной независимыми аудиторами • строго по требованиям к отчетности Уполномоченного органа РК • строго методы бухгалтерского учета • ориентирован на отражение прошлого

Рисунок 2 – Различия финансового и управленческого учета в банке

Примечание - Составлено автором на основании источников [14, 15]

Исходя из рисунка 2, можно отметить, что управленческий учет в банках носит междисциплинарный характер. Это выражается в том, что

управленческий учет использует методы и теоретические аспекты других финансовых и статистических дисциплин. В частности, возникновение новых банковских продуктов требует внесения пояснений из теории банковского дела и финансов, а структура управленческой отчетности, как уже говорилось, - использование статистических, эконометрических методов анализа.

В целом в управленческом учете банка можно выделить следующие его составляющие: операционный учет, позиционный учет, финансовое планирование и финансовый анализ [16].

Операционный учет представляет собой подсчет, регистрацию и систематизацию различных операций банка, учет договоров и контрактов, платежей, расчетов и т.п. по данным операциям.

Позиционный учет – оценка позиций по отдельным статьям операций банка: активам и пассивам, доходам и расходам, которая осуществляется на основе операционного учета.

Финансовое планирование предполагает составление плановых показателей как по операциям, так и по позициям на базе операционного и позиционного учета: планирование активов, планирование доходов и т.п.

Финансовый анализ основывается на расчете различных показателей и коэффициентов на базе результатов позиционного учета и финансового планирования, составление прогнозных значений: оценка ROA, ROE, показателей ликвидности и т.п.

Следует отметить, что все эти составляющие функционируют во всей взаимосвязи и взаимозависимости, поскольку не существуют отдельно друг от друга. В результате осуществления управленческого учета формируются данные о прогнозных и фактических результатах деятельности как банка в целом, так по подразделениям в частности. Кроме того, целесообразно формирование данных по клиентской базе по отдельным операциям. В любом случае, какие бы данные не формировались, все они направлены на повышение эффективности деятельности банка.

В результате организация управленческого учета в банке ставит своей целью улучшение работы менеджмента, поскольку обеспечивает выбор наиболее перспективных направлений деятельности банка [17].

Система управленческого учета в каждом банке уникальна, поскольку учитывает конкретную деятельность, дает возможность улучшить подотчетность и контроль управления, что поможет достичь следующих целей:

- стратегической - оценка эффективности стратегии управления;
- тактической - улучшение качества управления ресурсами;
- оперативной - планирование, контроль, принятие решений [18].

Система управленческого учета для достижения целей должна учитывать общие направления развития банка, состояние финансового учета, анализ, планирование и контроль для воздействия на объекты посредством функций, которые образуют замкнутый цикл системы управления банком (рисунок 3).

Рисунок 3 еще раз доказывает тот факт, что управленческий учет объединяет все направления менеджмента банка и замыкает систему

поставленных целей.



Рисунок 3 – Место управленческого учета в системе стратегического банковского менеджмента

Примечание – Составлено на основании источника [18, с.43].

Все указанные аспекты на рисунке 3 отражают функции управленческого учета: планирование, организационную, мотивационную, учетную функцию, функцию анализа, контрольную и регулирующие функции [19].

Планирование как функция управленческого учета позволяет на основании предоставленной отчетности составлять прогнозы банка на будущие периоды и планировать некоторые показатели, исходя из данных.

Внедрение управленческого учета позволит организовать деятельность, как каждого подразделения, так и банка в целом. Направление деятельности на результат позволит избежать лишних затрат и действий, не приносящих положительных итогов.

Следует подчеркнуть мотивационную функцию управленческого учета. Анализ банковских операций и их отражение в отчетности позволит отметить наиболее прибыльные и перспективные направления деятельности банка, а также отметить работу ответственных сотрудников, возможно достойных премирования.

Учетная функция отражает эквивалентность операций подразделения, например, доходов и затрат, то есть позволяет оценить покрывают ли получаемые доходы затраты по данному направлению деятельности банка.

На основании функции анализа обосновываются управленческие решения. Она позволяет разрабатывать заключения и принимать решения руководством банка. Функции контроля и регулирования проявляются в том, что регулярность предоставления управленческой отчетности позволяет выявить, оценить проблемы и скорректировать деятельность банка. Кроме того, регулирование в системе управления позволяет осуществлять планирование дальнейшей деятельности. В результате управленческий учет, при правильной постановке и эффективном контроле, становится своеобразным центром достижения стратегических целей банка.

Вместе с тем, управленческий учет в современных казахстанских банках имеет три основных ограничения:

1) Информация управленческого учета приобретает из существующих информационных систем финансовой отчетности; в результате общая фокусировка по-прежнему остается на годовых и периодических задачах, а системы бухгалтерского учета не преуспевают как в предоставлении точной и всеобъемлющей информации, отражающей технологию, продукты и сложность операционных процессов, так и их интеграции в конкурентную среду.

2) Совокупная форма представленной информации приводит к снижению их полезности для менеджера, который хочет настроить информацию на основе конкретных потребностей управления.

3) Временной интервал, который финансовые бухгалтеры тратят на предоставление информации, представляется подходящим для внешних пользователей, но снижает достоверность информации для принятия управленческих решений.

Корнем этих недостатков может быть:

- отсутствие правовых требований со стороны руководства банка для внедрения методов управленческого учета;

- необходимость наличия у персонала соответствующего уровня других наук, таких как экономика, математика, программное обеспечение, социология и другие;

- отсутствие надлежащей структуры для процесса принятия управленческих решений.

Результаты управленческого учета в банках находят отражение в соответствующей управленческой отчетности. К сожалению, на сегодня при составлении управленческой отчетности в банках уделяется чрезмерное внимание цифровым данным, которые по сути не востребованы для непосредственного управления, а скорее необходимы для внешних пользователей. Зачастую представленные показатели носят скорее формальный характер, чем реально предназначены для принятия управленческого решения. При этом не учитывается принцип наименьших затрат времени труда, что приводит к потере необходимости и актуальности предоставленных данных.

В целом, можно сказать, что отчетность – это систематический процесс, который начинается с некоторого события, а все события создают данные. Событие может быть следствием действий клиента или сотрудника, все они создают данные, которые впоследствии могут использоваться для управленческой отчетности [20]. Однако отчетность это не просто генерация данных, это объем информации, организованный для представления или передачи другим, включающий в себя интерпретацию, рекомендации и выводы с подтверждением доказательств в виде расчетов показателей, коэффициентов. Другими словами, отчетность требует суммирования данных, которые предоставят пользователю полезную информацию. Таким образом, управленческая отчетность - это процесс предоставления информации руководству, организованный метод передачи каждому менеджеру всех

данных, необходимых для принятия решений, когда это необходимо и в индивидуальной форме, что поддерживает понимание и стимулирует действия. Информация, содержащаяся в управленческой отчетности, не ограничивается представлением текущих и предыдущих результатов и прогнозов будущих периодов; сравнение фактических результатов с любой сравнительной базой (например, планом, прогнозом или соответствующими внешними мерами); расчет и отчетность измерений, как финансовых, так и нефинансовых; выполнение специальных требований к отчетности.

Форма управленческой отчетности может быть устной или письменной. Классификацию управленческой отчетности можно представить следующим образом (рисунок 4).

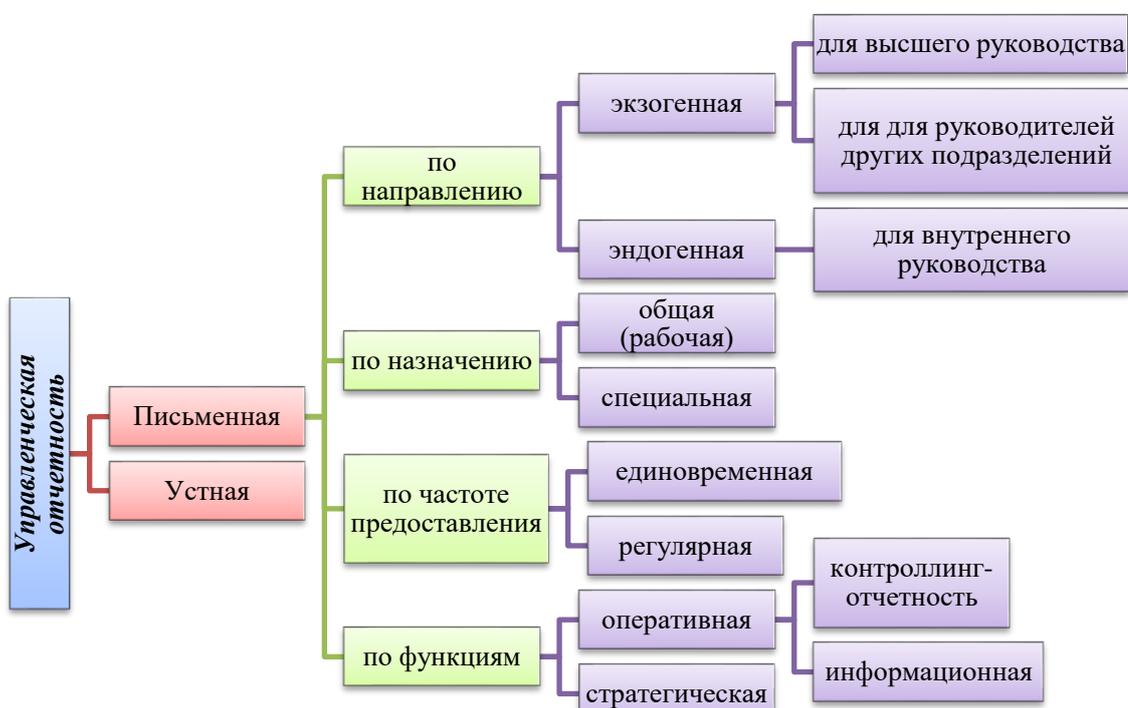


Рисунок 4 – Классификация управленческой отчетности банка

Примечание - Составлено автором

Как правило, управленческая отчетность в банке может носить устный или письменный характер. Однако, чаще всего она предоставляется в письменной форме. Каждое подразделение банка имеет своего непосредственного руководителя, а регулярная информация и отчетность имеют первое отношение к нему.

Эндогенная управленческая отчетность банка составляется ежедневно по результатам операционного дня. Экзогенная отчетность может составляться по запросу другого подразделения банка, операции которого тесно взаимосвязаны с деятельностью данного подразделения либо по требованию высшего руководства банка. Исходя из этого, она может быть как рабочей, так и специальной.

Рабочая управленческая отчетность банка отражает итоги операционного дня и не обязательно составляется с применением различных статистических инструментов, как правило, не содержит рекомендаций и выводов.

В противоположность, специальная управленческая отчетность банка предназначена для отражения деятельности подразделения банка за определенный период или по определенному направлению деятельности. В такой отчетности проводится анализ, расчеты, делаются выводы, представляется графическая информация по подразделениям банка.

Как рабочая, так и специальная управленческие отчетности могут быть как регулярными, так и единовременными, то есть предоставляться руководству банка каждый заданный период (день, неделю, месяц, квартал, год) или с целью отражения преимуществ, особенностей, например, продвижения нового банковского продукта.

Оперативная управленческая отчетность банка предназначена для решения текущих задач. Она может быть предоставлена для контроля за деятельностью подразделения банка или носить информационный характер. Стратегическая отчетность направлена на достижение поставленных средне и долгосрочных целей. В результате, оперативная управленческая отчетность, как правило, отражает информацию за короткий период времени (до года), а стратегическая является результатом тщательного анализа и прогнозирования данных за период не менее 5 лет. Стратегическая управленческая отчетность банка составляется на основании оперативной отчетности банка и отражает достижения, проблемные аспекты, рекомендации.

Необходимо отметить, что для принятия эффективных управленческих решений в банке оперативного и стратегического характера следует организовать четкую иерархическую систему управленческой отчетности, а также определить периоды предоставления отчетности банка.

В мировой практике не существует строго определенного набора управленческих объектов и инструментов. Каждый банк должен сформировать персональный перечень объектов и инструментов, основываясь на личных целях и поставленных задачах. Кроме того, в современных банках практический управленческий учет может быть реализован по-разному в зависимости от тех целей, которые в приоритете у конкретного банка.

В целом банковский управленческий учет – это концепция информации и управления, система менеджмента, направленная на достижение поставленных целей и совершенствования результатов деятельности банка. В результате, управленческий учет представляет собой не только функцию управления, но и определенную концепцию руководства, которая ориентирована на эффективное функционирование банка.

Таким образом, реализация управленческого учета в банках требует развития следующих направлений. Во-первых, разработку методов управленческого учета как основу концепции стратегического развития и повышения эффективности деятельности банка, обеспечения его конкурентоспособности. Качественный набор технологий управленческого

учета способствует улучшению и качества отчетности в целом.

Во-вторых, формирование концепции управленческого учета для конкретного банка, исходя из определения финансовой структуры банка. Здесь возможны два варианта: продуктовый (ориентированный на банковские продукты и услуги) и клиентоориентированный.

В-третьих, управленческий учет должен четко следовать стратегическим целям банка. Исходя из целей формируется соответствующая концепция, осуществляется выбор методов и технологий управленческого учета.

В-четвертых, внедрение инноваций также является одним из приоритетных направлений реализации концепции управленческого учета. Несмотря на то, что банки стремятся как можно больше внедрять IT-технологии, следует установить баланс между новыми технологиями, качеством обслуживания и ожиданиями клиентов.

И, в – пятых, требуется совершенствование бюджетирования как основного инструмента управленческого учета в банках. В настоящее время, современные банки имеют проблему несогласованности бюджетов различных подразделений, а также отсутствия эффективной методики бюджетирования. Вместе с тем, бюджетирование в банке в первую очередь ставит целью повышение эффективности работы, как подразделений, так и банка в целом.

В итоге, для получения качественного результата требуется разработка эффективной концепции управленческого учета в банке.

1.2 Разработка концепции организации управленческого учета банка

Как уже было сказано ранее, каждый банк имеет индивидуальную систему управленческого учета, разработанную им в соответствии с особенностями деятельности банка и его стратегическими целями и задачами. Такое положение дел обуславливает необходимость формирования собственной концепции организации управленческого учета самостоятельно в каждом банке.

Построение концепции предполагает в первую очередь формирование эффективного набора инструментов анализа в управленческом учете. Эволюция развития применяемых методик демонстрирует достаточно большое количество всевозможных инструментов, предлагаемых различными авторами.

Анализ экономической литературы относительно методов управленческого учета, позволяет в целом выделить три основные концепции.

Сатисфакционная концепция построена на оценке количественных показателей деятельности и расчете относительных коэффициентов с применением статистических методов анализа [5, с.19].

Второй вариант концепции – эконометрическая – является более прогрессивной и основывается на построении динамической модели банка с применением экономико-математического моделирования. В таких моделях финансовые показатели анализируются в динамике.

Наиболее распространенной в современном мире считается адаптивная концепция, которая основывается на анализе деятельности подразделений

банка. В данном случае управленческий учет осуществляется в три этапа, в каждом из которых применяются свои инструменты анализа.

Первый этап характеризуется группировкой банковских операций по определенному признаку, подразделениям банка, клиентской базе. Эти группы именуют бизнес-центрами. После определения таких бизнес-центров осуществляется сбор и обработка данных по каждому из них. На последнем этапе полученная банком прибыль перераспределяется по отдельным операциям и услугам и по отдельным подразделениям. Данный этап является самым сложным, поскольку достаточно трудоемкий процесс сопровождается сложностями в точном определении вклада каждого подразделения в формирование прибыли банка, а также распределении накладных расходов.

На наш взгляд современная концепция организации управленческого учета в банке должна охватывать все три вышеуказанных подхода, поскольку каждый из них имеет свое место на определенном этапе процесса управленческого учета.

Анализ практики организации управленческого учета позволил выделить два основных подхода к концепции управленческого учета в банках, которые базируются на принципах построения данной системы, совершенно противоположных друг другу.

Согласно первому подходу бухгалтерский и управленческий учеты составляют единую систему. При такой организации системы учета для предоставления информации руководству зачастую приходится выискивать необходимую информацию из бухгалтерской базы, при этом осуществляя детализацию некоторых операций, добавляя дополнительную информацию о совершении и результатах операций, которые не отражены в бухгалтерской отчетности по каким-либо причинам.

В казахстанской банковской практике такой подход используется чаще всего. Как правило, ведется бухгалтерия в банке, на основе которой при необходимости составляется так называемая управленческая отчетность. Следует также отметить, что большинство автоматизированных систем построены также по данной схеме.

Согласно второго подхода концепции организации управленческого учета бухгалтерский и управленческий учеты ведутся параллельно. В данном случае внешний учет сводится к минимуму – своевременной и правильной сдаче требуемой отчетности. Основной акцент сделан на управленческой отчетности, сроки которой гораздо меньше сроков сдачи внешних отчетов.

Каждый из рассмотренных выше подходов к концепции организации управленческого учета в банке (три организационных подхода и два принципиальных) имеют свои положительные и отрицательные моменты (таблица 1).

Проведенный анализ организационных и принципиальных подходов позволяет выделить два ключевых аспекта, которые, по нашему мнению, следует применить при построении концепции организации управленческого учета в банках: адаптационный и раздельный.

Таблица 1 – Положительные и отрицательные аспекты концепций

Концепции	Положительные	Отрицательные
Организационные подходы		
Сатисфакционный	Относительные показатели позволяют проводить сравнительную оценку	Не учитывается динамика, сезонность факторов
Эконометрический	Построение бизнес-модели банка, деятельность которого рассматривается в комплексе, показатели анализируются в динамике	Чрезмерная идеализация модели, зачастую сложно реализовать на практике
Адаптационный	Четкая структура и иерархия, конкретизация предоставления отчетности	Трудоемкость построения структуры
Принципиальные подходы		
Совместный	Информация вводится в систему единожды	Дополнительные затраты времени на получение управленческой отчетности из общей системы. Возможны ошибки извлечения нужной информации
Раздельный	Управленческая отчетность получается более детальной и в необходимые сроки, единая политика учета в бюджетировании	Информация вводится дважды в разные системы
Примечание - Составлено на основании источника [5, с.20] и авторского анализа		

Для организации управленческого учета в банках необходимо выполнить следующее. Во-первых, проанализировать организационную структуру банка и выявить перечень центров финансового учета (ЦФУ), а также определить их типы. Также необходимо определить ответственных лиц за предоставление управленческой отчетности по каждому ЦФУ. Хотелось бы отметить, что в управленческом учете целесообразней центры ответственности обозначить центрами управления. Центр финансовой ответственности (ЦФО) представляет совокупность структурных подразделений, которые выполняют некоторый набор банковских операций, оказывающих воздействие на результаты от этих операций [21]. За каждым ЦФО закрепляется соответствующий перечень доходов и расходов банка для учета деятельности. В свою очередь, ЦФУ – это структурное подразделение, которое непосредственно выполняет планирование и учет, контроль по отдельным расходам и доходам в составе бюджета ЦФО. То есть, например, в состав ЦФО «Вклады» может входить ЦФУ «Вклады физических лиц», ЦФУ «Корпоративные вклады», ЦФУ «Вклады банков» и т.п.

Во-вторых, следует разработать методологию системы управленческого учета: какие методики и для каких целей необходимо применять ЦФУ для составления управленческой отчетности. Некоторые экономисты сходятся во мнении, что необходимо также разработать правила оперативного учета операций банка с целью контроля фактических и плановых показателей [22]. На наш взгляд, достаточно все разработки в последующем зафиксировать в положении банка об организации управленческого учета.

В-третьих, следует разработать формы управленческой отчетности и утвердить периоды их предоставления. При этом сводная форма отчетности вполне может быть универсальной для всех ЦФУ, одновременно с которой будут представлены формы с детализацией. Необходимо четко определить какие формы отчетности должны предоставляться ежедневно, какие каждую неделю, месяц, квартал и год.

Для точности и организованности управленческого учета, с нашей точки зрения, целесообразнее рассматривать деятельность банка как предоставление различного рода банковских продуктов, что позволит осуществлять учет по группам данных продуктов. В данном случае очень важно осуществить такую группировку, которая позволит, с одной стороны, не детализировать чрезмерно продукты, а, с другой – избежать излишней обобщенности.

Конечно же, в экономической литературе существует множество подходов к сущности и содержанию банковского продукта. В экономической литературе встречаются лишь определения непосредственно банковского продукта, представленные различными авторами. Однако, понятие банковского продукта с точки зрения управленческого учета практически не рассматривается. Исследования имеющихся определений данного понятия позволили выявить следующее.

А. М. Тавасиев и Е. С. Стоянова определяют банковский продукт как технологию, а именно комплекс взаимосвязанных процедур, которые составляют регламент взаимодействия сотрудников банка с обслуживаемым клиентом [23].

Банковский продукт - это совокупность форм проявления услуги, наделенная конкретными потребительскими характеристиками, и технологии ее оказания [24].

Суходоева Л.Ф. рассматривает банковский продукт как относительно замкнутую систему последовательных операций, заключающихся в предложении клиенту заранее определенной группы услуг по принципу «производство – продажа – потребление» [25].

Банковский продукт – это совокупность банковских операций и сделок, направленных на удовлетворение конкретной потребности клиента, закрепленная банковскими регламентами и имеющая определенные качественные, количественные и ценовые параметры [26].

Банковский продукт – это упорядоченная, внутренне согласованная, документально оформленная совокупность взаимосвязанных организационных, информационных, технико-технологических, финансовых и пр. процедур, составляющих целостный регламент взаимодействия сотрудников банка с обслуживаемым клиентом [27].

Банковский продукт выступает комплексом банковских услуг по активным и пассивным операциям [28].

Таким образом, анализ научной литературы показывает, что имеющиеся определения сущности банковского продукта не имеют никакого отношения к управленческому учету. Все определения сводятся к общему содержанию

данного понятия, но никак не в увязке с управленческим учетом. Все это свидетельствует о том, что подходы к понятию банковского продукта с позиций управленческого учета и анализа банков до настоящего времени не рассматривались в исследованиях.

Вместе с тем, мы предлагаем рассматривать в качестве банковского продукта виды банковских операций, которые отражаются в стоимостном выражении в отчете о прибылях и убытках. Поскольку банковский продукт выступает результатом коллективного труда персонала банка в целом, отражающим вклад каждого сотрудника банка, участвующего в создании банковского продукта, то ему соответствует совокупность различных действий сотрудника банка с обслуживаемым клиентом. В этой связи определение, данное Миржакыповой С.Т., является наиболее верным. При таком подходе можно говорить о затратных и прибыльных банковских продуктах. Затратные банковские продукты относятся к пассивным операциям и направлены на привлечение средств, а прибыльные – к активным операциям и направлены на размещение средств с целью получения доходов.

Такой подход к сущности банковского продукта позволит всесторонне организовать управленческий учет в банке и упорядочить отражение в управленческой отчетности. Кроме того, группировка по банковским продуктам позволит предоставлять информацию руководству четко по каждой линии и позволит наглядно выявлять наиболее и наименее прибыльные продукты.

Также следует отметить, что наличие большого числа различных банковских продуктов, предоставляемых к тому же в различных регионах Казахстана, приводит к необходимости так называемой децентрализации самого процесса управления. Это, в свою очередь, требует делегирования полномочий ответственным лицам по оперативному управлению, возложения соответствующих обязанностей по достижению поставленных финансовых результатов. Децентрализация несет в себе основное свое достоинство - оперативность принятия решений на уровне подразделения. В целом децентрализация представляет собой новое качество управления, которое способствует максимизации совокупных доходов банка.

В свою очередь, по каждому банковскому продукту должна осуществляться группировка по клиентам, а банковские продукты группироваться в целом по подразделениям банка (центры финансового управления), которые следует разделить на центры затрат, центры прибыли и центры инвестиций (Приложение Б).

Необходимо отметить, что представленная структура в Приложении Б является условной и будет индивидуальной для каждого банка, поскольку индивидуальны и предлагаемые банками продукты. Как правило, каждый банк разрабатывает свои виды депозитов, кредитов и т.п. Поэтому в структуру следует включать каждый банковский продукт согласно его названия и категории в конкретном банке. Кроме того, если центры затрат и центры прибыли оперируют банковскими продуктами для клиентов, то центр

инвестиций функционирует для нужд самого банка. Например, банк приобретает государственные казначейские обязательства для поддержания ликвидности или осуществляет РЕПО с целью получения краткосрочных дополнительных ресурсов. Но чаще всего банк инвестирует с целью получения дополнительных процентных доходов.

Следует также отметить, что создание учетной информации в разрезе представленной нами классификации банковских продуктов базируется на функциональном разложении банковской информационной системы по группам, состав которых, как показывает практика, зависит от направлений деятельности банка, специфики его операций и т.п. Исходя из этого, предлагаем сформировать в банках организацию управленческой информации по предложенным категориям банковских продуктов.

Что касается центров прибыли и центров затрат, следует провести конкретизацию в их функциональных назначениях. На рисунке 5 представлены сравнительные характеристики данных центров для организации управленческого учета в банках.



Рисунок 5 - Функциональные назначения центров прибыли и затрат в банке

Примечание - Составлено автором

Если говорить о функциональных назначениях центра инвестиций, то по сути они аналогичны функциям центров прибыли с единственной разностью в том, что центры прибыли в отличие от центра инвестиций работают с клиентами и их задачей, помимо увеличения прибыли и сокращения затрат, становится расширение клиентской базы, привлечение клиентов, повышение

качества предоставляемых продуктов.

Необходимо отметить, что построение системы ЦФУ зависит от размера банка, количества предлагаемых банковских продуктов, объема персонала, специфики деятельности, целей анализа и управленческого учета и прочих факторов. В связи с этим, количество и структура ЦФУ будет являться индивидуальным для каждого конкретного банка. В качестве ЦФУ, например, вполне могут быть сами подразделения банка, департаменты. В основу построения ЦФУ может быть положен любой вид доходной деятельности банка [29].

При формировании концепции организации управленческого учета в банке возникает вопрос, куда относить Казначейство.

Следует отметить, что в структуре действующего банка данное подразделение может быть, а может и нет и его функции выполняет бухгалтерия (такой подход до сих пор существует в большинстве банков). Казначейство в концепции необходимо как центр, через который осуществляется внутренняя продажа и покупка ресурсов банка, трансфертное ценообразование. В целом, Казначейство может выступать как центром прибыли, так и центром затрат. Это зависит от внутренней учетной политики каждого банка индивидуально. В первом случае, когда данное подразделение выступает в качестве центра прибыли, оно получает доходы как разницу между ставками привлечения ресурсов от центров затрат и ставками размещения ресурсов в центры прибыли. В этом случае Казначейство – это реально функционирующее подразделение, на которое соотносятся и соответствующие накладные расходы.

Во втором случае, когда Казначейство – это центр затрат, никаких доходов оно не получает и лишь выступает балансирующим подразделением банка, в бюджете которого нет и никаких дополнительных расходов.

С целью эффективности организации управленческого учета необходимо четкое определение функций учета между центрами затрат и прибыли.

Для центров прибыли необходимо следующее:

1) финансовое планирование (план привлечения клиентов, план объема размещения средств, план процентных ставок по продуктам и трансфертных тарифов, план неоперационных расходов), результатами которого становится плановый управленческий баланс;

2) планирование финансовых результатов, отраженное в плановом отчете о прибылях и убытках;

3) сравнение плановых и фактических балансовых показателей, полученных по результатам управленческой отчетности;

4) сравнение плановых и фактических финансовых результатов по продуктам, клиентам и каналам продаж, полученных по результатам управленческой отчетности;

5) анализ прибыльности, осуществленный на основании результатов управленческой отчетности с применением методов экономического анализа;

6) анализ эффективности, осуществленный на основании результатов управленческой отчетности с применением методов экономического анализа;

7) прогнозирование финансовых результатов по продуктам, клиентам и каналам продаж на основании эконометрических методов;

8) составление плана и бюджета размещения средств с учетом результатов управленческой отчетности прошлого периода и прогнозирования.

Соответственно для центров затрат необходимо следующее:

1) плановая смета расходов с учетом лимитов Отдела бюджетирования;

2) план объема привлечения средств с учетом результатов управленческой отчетности прошлого периода и прогнозирования;

3) план трансфертных тарифов с учетом лимитов Отдела бюджетирования;

4) сравнение плановых и фактических показателей, полученных по результатам управленческой отчетности;

5) анализ эффективности, осуществленный на основании результатов управленческой отчетности с применением методов экономического анализа;

б) прогнозирование расходов по продуктам, клиентам и каналам продаж на основании эконометрических методов;

7) составление плана и бюджета привлечения средств с учетом результатов управленческой отчетности прошлого периода и прогнозирования.

Для центра инвестиций, в свою очередь, необходимо:

1) инвестиционное планирование (направления, суммы инвестирования);

2) план инвестиционных доходов с учетом результатов управленческой отчетности прошлого периода и прогнозирования;

3) сравнение плановых и фактических показателей, с учетом результатов управленческой отчетности прошлого периода и прогнозирования;

4) анализ рентабельности и доходности инвестиций;

5) прогнозирование доходности инвестиций, осуществленный на основании результатов управленческой отчетности с применением методов экономического анализа;

б) составление бюджета инвестирования с учетом результатов управленческой отчетности прошлого периода и прогнозирования.

Связующим звеном между ЦФУ в предлагаемой нами концепции организации управленческого учета в банках выступает система трансфертного ценообразования (ФТР). К сожалению, до сих пор в Казахстане не выработаны рекомендации и стандарты относительно функционирования данной системы в банках. В настоящее время остро стоит вопрос об оздоровлении отечественной банковской системы [30]. Одним из решений может стать внедрение в Казахстане стандартов Базель III [31], постепенно внедряемые сегодня в стране, которые предполагают внедрение показателей краткосрочной ликвидности (LCR) и чистого стабильного фондирования (NSFR).

На наш взгляд, трансфертное ценообразование в банках – это не просто образование связей между ЦФУ для координации управленческого учета, но и решение других проблем [32]. В частности, это централизация рисков. Формирование ЦФУ и системы трансфертных операций позволяет перенести риски банка с ЦФУ в Казначейство, как единый центр управления рисками

банка в целом. В результате, в ЦФУ остаются лишь те риски, которые связаны непосредственно с банковскими продуктами данного центра.

Во-вторых, это возможность ценообразования банковских продуктов, когда по банковским продуктам центров затрат устанавливается предельно допустимый уровень стоимости привлекаемых ресурсов, а в центрах прибыли определяются базовые цены, от которых формируется ценообразование на банковские продукты.

В-третьих, возможность управления ликвидностью посредством эффективного перераспределения ресурсов [33].

И, в-четвертых, самый важный аспект, что трансфертное ценообразование в банке позволяет оценить реальный эффект от каждого банковского продукта посредством расчета чистого процентного дохода. Потребность в трансфертном ценообразовании заключается также в том, чтобы управленческая отчетность отражала истинную сложившуюся ситуацию в банке [34]. Одним из самых больших показателей рентабельности банка является его чистый процентный доход (NII), который на сегодняшний день является самым большим драйвером прибыльности продукта, составляющего обычно до 80 процентов выручки банка [35]. Отчет о прибылях и убытках любого банка представляет его процентные доходы и процентные расходы за определенный период, однако, не дает дальнейшего разложения этих компонентов [36]. В связи с этим, управленческая отчетность каждого ЦФУ наглядно отразит эти составляющие процентных доходов и расходов.

Наиболее значимыми для банка выступают привлеченные ресурсы. Как показывает практика, наибольший процент в привлеченных средствах отводится депозитам. Вместе с тем, в последнее время достаточно высокую популярность получили облигации банков, которые стали весьма привлекательными инструментами инвестирования, в том числе и для физических лиц.

Облигации банков – это долговые ценные бумаги, выпускаемые на определенный срок, где кредиторами выступают их держатели. Банки начисляют определенное вознаграждение по своим облигациям (купоны), которые могут быть как фиксированными, так и плавающими, зависящими от уровня инфляции или валютного курса.

Несмотря на это в казахстанских банках практически не уделяется внимания данному инструменту привлечения средств. Как правило, банки лишь учитывают начисление вознаграждений на выпущенные облигации, совершенно забывая о том, что существуют еще такие понятия как планирование эмиссии облигаций, стоимость и доходность облигаций, риски облигаций. Таким образом, в банках вообще отсутствует управленческий учет облигаций.

Вместе с тем, при трансфертном ценообразовании в банке важно учитывать текущую стоимость облигации, поскольку при расчете цены за активную операцию система ценообразования на фонды вводит внутреннюю цену на каждый привлеченный ресурс в банке, который вычитается как

стоимость от, например, займа, в результате чего система трансфертного ценообразования дает четкое представление о прибыльности кредитов, инвестирования и других банковских продуктов.

В случае выпуска облигаций банк должен постоянно отслеживать их стоимость и доходность не только для учета затрат, но и для сравнительной оценки с банками-конкурентами, а также определения наиболее выгодного момента для выкупа облигаций. Кроме того, например, снижение процентной ставки на рынке приведет к росту стоимости облигаций и их обслуживание станет для банка достаточно дорогим, в результате банку станет гораздо выгоднее выкупить их и погасить досрочно.

Чистый процентный доход банка складывается из разницы между процентными доходами, которые были получены от размещения активов банка и расходами по процентным обязательствам. Таким образом, чистый процентный доход формируется активами и пассивами, имеющими обращение в центрах прибыли и центрах затрат. Здесь опять необходимо владеть информацией о текущей стоимости облигаций, а отсутствие управленческого учета по ним реально затрудняет эту оценку.

Рассмотренные нами выше функции управленческого учета подлежат выполнению всеми ЦФУ и банком в целом. В связи с этим нами предложено сопоставление объектов и методов с функциями управленческого учета по облигациям (таблица 2).

Таблица 2 – Функции, объекты и методы управленческого учета облигаций банка для ЦФУ

Функции	Объекты управленческого учета	Методы и инструменты управленческого учета
1	2	3
Планирование	Бюджеты предыдущих периодов, результаты прогнозирования, результаты соотношения плановых расходов с фактическими, плановых доходов с фактическими, плановых трансфертных тарифов с фактическими	Бюджетирование, лимитирование, план-фактный анализ
Организация	Деятельность ЦФУ, координация, документооборот	Учетная политика банка, нормативы управленческого учета
Мотивация	Результаты финансовой деятельности ЦФУ	KPI
Учет	Расходы, финансовые результаты, себестоимость каждого вида облигаций, трансфертные ставки, тарифы на операции с облигациями	Бюджетирование, лимитирование, калькулирование (директ-костинг, таргет-костинг, ABC-костинг, стандарт-костинг, нормал-костинг), метод распределения затрат, балансовый метод
Анализ	Бюджеты, сметы, расходы, финансовые результаты, себестоимость облигаций, трансфертные ставки, тарифы	Маржинальный анализ, анализ чувствительности, SWOT-анализ, STEEP-анализ, CVP-анализ и др. методы статистического и эконометрического анализа

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Контроль	Бюджеты, сметы	Методы внутреннего контроля
Регулирование	Управленческая отчетность	Метод дерева решений, методы контроллинга, метод парных сравнений (АНР)
Примечание - Составлено автором		

Таким образом, в управленческом учете облигаций между центрами затрат, прибыли и инвестиций должно функционировать трансфертное перераспределение ресурсов, а отчетность необходимо вести в динамике с отражением прироста. Все отчеты центров сводятся в единый по банку, который позволит:

- оценить вклад каждого ЦФУ в финансовый результат деятельности банка с целью определения наиболее доходных банковских продуктов;
- выявить факторы, влияющие на финансовые результаты деятельности банка;
- оптимизировать взаимодействия ЦФУ;
- сформировать систему мотивации персонала банка.

Формы предоставления управленческой отчетности для центров затрат, прибыли и инвестиций являются произвольными для каждого банка. Для ЦФУ, занимающегося выпуском облигаций, предлагаем определить следующую периодичность предоставления управленческой отчетности (таблица 3).

Таблица 3 - Периодичность предоставления управленческой отчетности ЦФУ по облигациям

Вид отчетности	Период	Данные для предоставления
Отчет о привлечении средств посредством вкладов, облигаций, РЕПО и др. в разрезе клиентов и валюты	ежемесячно	План, факт, отклонение, прогноз, структура портфеля
Отчет о ставках привлечения (купоны по облигациям, проценты по вкладам по каждому виду в разрезе клиентов и валют и т.п.)	ежеквартально	План, факт, отклонение, прогноз
Отчет о неснижаемых остатках (для вкладов), отчет о выкупленных облигациях, отчет о погашенных облигациях	ежемесячно	План, факт, отклонение, прогноз, причины отклонения
Отчет о процентных расходах (ежемесячные начисления вознаграждений)	ежемесячно	План, факт, отклонение, прогноз, причины отклонения
Бюджет расходов	годовой	План, факт, отклонение, прогноз, причины отклонения
Примечание - Составлено автором		

В результате, построенная на такой концепции система управленческого учета позволит объективно определить источники формирования прибыли банка в разрезе подразделений, продуктов и клиентов.

Следует отметить, что основой любого анализа и управленческой отчетности будет выступать бюджет. Бюджетирование позволяет устанавливать стратегические цели, прогнозировать, принимать решения. Таким образом, для организации управленческого учета в банках необходимо, в первую очередь, построить эффективный процесс бюджетирования.

1.3 Бюджетирование как stem-инструмент управленческого учета в банках

В последние десятилетия банковский рынок требует все большей динамичности и адаптивности к меняющимся условиям рынка. Банки стараются стать более гибкими и под воздействием усиливающейся конкуренции стремятся внедрить новые процессы бюджетирования, осознавая, что теперь уделять несколько месяцев разработке бюджета и осуществлять планирование сразу на год, чревато негативными последствиями. В результате бюджетирование становится наиболее актуальным вопросом и приобретает статус постоянства.

Слово stem с английского означает «стержень». Таким образом, бюджетирование рассматривается нами как стержень, основа управленческого учета в банках. Как уже говорилось ранее, бюджетирование является той управленческой технологией, которая выступает основным инструментом планирования, контроля и менеджмента в банках. Поскольку банковский продукт, определенный нами выше как основа выделения ЦФУ, имеет специфические особенности, то приоритетное значение в управленческом учете банка отводится финансовому планированию, направленному на вычисление параметров формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов банка. При этом, базисом финансового планирования выступает бюджетирование как процесс планирования, учета и мониторинга основных показателей деятельности банка.

Таким образом, именно бюджетирование определяет качество, эффективность и информативность управленческого учета в банках.

Следует отметить, что понятие бюджетирования в банках существенным образом отличается с практической точки зрения от аналогичного процесса на коммерческих предприятиях. В банках ключевая роль отводится не бухгалтерским, а именно управленческим формам отчетности, которые разрабатываются исходя из особенностей функционирования того или иного банка и в тех формах, которые удобны руководству данного банка. При этом, бюджетирование осуществляется как на уровне ЦФУ, так и банка в целом.

Бюджетирование в банке, как уже было сказано, имеет свои особенности. Современный подход к бюджетированию в банках основывается не просто на составлении смет расходов и доходов с последующим их анализом, а включает также определенные действия, направленные на достижение стратегических или оперативных целей банка, которые используют методы бюджетирования в целях контроля и управления финансовыми ресурсами банка.

Таким образом, можно выделить основные ключевые аспекты системы

бюджетирования в современных банках (рисунок 6).



Рисунок 6 - Ключевые аспекты бюджетирования в банках

Примечание - Составлено автором

В целом можно отметить, что бюджетирование в банках выступает основой планирования и обоснованием принятия управленческих решений, базой для оценки значимых аспектов финансовых результатов, стержнем финансовой дисциплины, а также ключевым инструментом подчинения интересов отдельных ЦФУ общим целям банка.

Объединяя все вышеуказанные аспекты можно обозначить, что бюджетирование в банках представляет собой возобновляемую систему управления, осуществляемую за счет составления и исполнения как взаимосвязанных бюджетов ЦФУ, так и банка в целом, которые отражают их направления деятельности в стоимостном и количественном выражении.

Таким образом, бюджетирование выступает составным элементом финансового планирования, которое включает также определенные мероприятия, нацеленные на достижение поставленных задач и запланированных показателей деятельности банка [37].

Полный процесс бюджетирования в банке называют бюджетным циклом. Как правило, бюджетный цикл состоит из трех основных этапов: подготовительного этапа, непосредственного этапа бюджетирования и этапа контроля и анализа исполнения бюджетов [38]. Подготовительный этап, в свою очередь включает в себя следующие направления деятельности:

- разработка стратегических целевых ориентиров направлений деятельности банка;
- прогнозирование и планирование значений макроэкономических показателей (анализ внешней среды банка);
- определение стратегических целей по отдельным бизнес-направлениям банка;
- прогнозирование и планирование значений внутренних показателей

деятельности по банку в целом и по отдельным ЦФУ.

Подготовительный этап к бюджетированию относится к стратегическому планированию деятельности банка, который является значимым элементом менеджмента. Стратегическое планирование – это часть управленческого процесса, направленного на поддержание баланса и соответствия между целями и ресурсами банка в постоянно меняющихся условиях окружающей среды. При этом в качестве целевых ориентиров могут быть обозначены те показатели, которые руководство считает необходимым определить как нормативы для каждого ЦФУ. Например, рентабельность капитала, рентабельность активов, норма прибыли, лимитирование расходов, нормирование затрат и т.п. Большую значимость имеет прогнозирование, которое к тому же, должно активно применяться не только на подготовительном этапе. Прогнозирование макроэкономических показателей позволяет определить основные нормативные ориентиры деятельности как банка в целом, так и отдельных ЦФУ. Установление стратегических ориентиров является прерогативой Совета директоров банка, который иногда делегирует эти полномочия Председателю правления или Бюджетному комитету банка.

Подготовительный этап направлен на создание системы бюджетирования, после чего осуществляется непосредственно само бюджетирование. Отдел бюджетирования банка доводит до ЦФУ утвержденные Бюджетным комитетом трансфертные ставки и внутренние нормативы расходов. Согласно построенной нами концепции организации управленческого учета в банке, представленной выше, каждый ЦФУ должен предоставить в Отдел бюджетирования сведения по планируемым накладным расходам, поскольку операционные расходы будут учтены в общем бюджете доходов и расходов ЦФУ. Нами предлагается следующая форма отчетности (таблица 4).

Таблица 4 - Форма плановой отчетности по накладным расходам ЦФУ

№	Статьи плановых расходов	Лимиты затрат	Плановое значение		Пояснение мероприятий
			Минимальный	Максимальный	
1	Организация и проведение учебного семинара	50 000	-	-	-
2	Ремонт помещения	200 000	120 000		косметический
3	Обновление компьютерного оборудования	100 000 (на единицу)	100 000	-	1 компьютер
4	Расходные материалы	3000 (на 1 сотрудника)	12 000	-	4 сотрудника
5	Командировочные расходы				
6	Расходы на рекламу	300 000	250 000		банер
8	Прочие хозяйственные расходы				
Примечание - Составлено автором					

Следует отметить, что необходимо учесть нормирование затрат, в качестве которых, например, можно использовать следующие:

- расходы канцелярских товаров на 1 сотрудника ЦФУ;

- коммунальные расходы на 1 сотрудника ЦФУ;
- рекламные расходы на 1 ЦФУ;
- расходы на ремонт на 1 кв.м;
- командировочные расходы на 1 сотрудника ЦФУ, исходя из должности и специфики деятельности;
- расходы на сотовую связь на 1 сотрудника ЦФУ, исходя из должности и специфики деятельности и др.

На наш взгляд, также целесообразно представлять минимальный и максимальный варианты бюджетов, что позволит Бюджетному комитету существенно сократить время на утверждение и рассмотрение бюджетных планов.

Кроме того, одновременно с бюджетом накладных расходов ЦФУ представляют в Отдел бюджетирования формы бюджетов операционной деятельности, обозначенные нами выше. Отдел бюджетирования анализирует целесообразность запланированных расходов, которая заключается в соотношении плановых расходов с планируемым финансовым результатом ЦФУ, а также исходя из прогнозов показателей внешней среды. В частности, если запланированы достаточно большие суммы расходов, которые приведут к низким или нулевым результатам, то следует отправить бюджет на перерассмотрение и предложить ЦФУ более рациональные выходы.

Плановые бюджеты по операционной деятельности также подлежат консолидации для составления общего бюджета операционной деятельности банка. Здесь также осуществляется проверка соблюдения внутренних нормативов и ориентация бюджета на достижение стратегических целей банка.

Все представленные бюджеты Отделом бюджетирования утверждаются либо отклоняются и отправляются на доработку Бюджетным комитетом.

Самым важным аспектом бюджетирования в банке должно стать составление финансового плана Центрами прибыли и Центрами инвестиций, который включает в себя бюджетный баланс и бюджет прибылей и убытков.

Представление управленческого бюджетного баланса в виде книги представляется весьма удобной формой для осуществления предстоящей балансировки активов и пассивов, а также отслеживания фондирования активных операций. Также в управленческом бюджетном балансе очень важно сопоставление с предыдущим периодом с целью определения динамики статьи активов или пассивов. Кроме того, важно и осуществление прогноза, позволяющего производить планирование наперед, а в последующем сравнить и определить отклонения.

Следует отметить, что на сегодня во многих банках Казахстана возникает разрыв и несоответствие в бюджетах различных подразделений. Это связано с тем, что окончательную балансировку активов и пассивов, осуществленную отделом бюджетирования банка, не предоставляют для просмотра и корректировки другим подразделениям банка. Ввиду этого, нами включен в процесс бюджетирования в обязательном порядке данный аспект (рисунок 7).



Рисунок 7 – Процесс бюджетирования в банке

Примечание - Составлено автором

Окончательную балансировку статей активов и пассивов банка, проверенную на соответствие внутренним нормативам и стратегическим ориентирам, просматривают также подразделения, ответственные за риски, ликвидность и налоговые платежи по банку. Кроме того, Отдел бюджетирования составляет бюджет собственного капитала, основываясь на стратегических целях банка, информации от учредителей, Правления банка.

На самом последнем этапе бюджетирования составляется бюджет прибылей и убытков ЦФУ, особенностью которого является включение в его состав внутреннего бюджета трансфертного ценообразования. Через этот внутренний бюджет проводятся все трансфертные операции банка, финансовый результат которого суммируется с финансовыми результатами всех ЦФУ, что в итоге составит финансовый результат общего бюджета прибылей и убытков банка в целом. Таким образом, можно осуществить дополнительную проверку при составлении бюджета банка. В итоге, все составленные бюджеты предоставляются Бюджетному комитету на утверждение.

В процессе бюджетирования особую важность приобретает сокращение времени планирования и определение четкого графика предоставления бюджетов. В противном случае составление бюджетов будет осуществляться больше для себя, чем для принятия необходимых управленческих решений в качестве элемента управления деятельностью банка в целом.

Составление четкого графика бюджетирования позволит определить не только временные фреймы, но и указание самих этапов бюджетирования, что

будет способствовать эффективному планированию. В качестве примера можно использовать предлагаемый нами вариант таймтейбла (таблица 5).

Таблица 5 - Таймтейбл составления бюджета

№	Этап бюджетирования	Срок, дней	Период, дата	Ответственные
1.	Расчет трансфертных ставок и внутренних нормативов	1	20.09.2018	Отдел бюджетирования
2.	Информирование ЦФУ об изменениях трансфертных ставок и нормативов			
3.	Составление плановых бюджетных форм ЦФУ и предоставление в Отдел бюджетирования	1	21.09.2018	ЦФУ
4.	Анализ целесообразности расходов	1	22.09.2018	Отдел бюджетирования
5.	Составление управленческого бюджетного баланса			
6.	Составление бюджета собственного капитала	1	23.09.2018	Отдел бюджетирования
7.	Составление бюджета прибылей и убытков			
8.	Составление бюджета прибылей и убытков с учетом трансфертного ценообразования	2	24.09.2018 25.09.2018	Отдел бюджетирования
9.	Утверждение бюджетов	1	26.09.2018	
Примечание - Составлено автором				

Таким образом, согласно таблицы 5 составление бюджетов составит не более 7 дней. Последним этапом бюджетирования выступает мониторинг и контроль за исполнением бюджетов. Здесь можно сказать, бюджетирование заканчивается и одновременно начинается вновь, что свидетельствует о возобновляемости данного процесса и его бесконечности.

В процессе бюджетирования важно, чтобы бюджеты ЦФУ составляли не для себя, как это часто происходит (сотрудники манипулируют показателями), а непосредственно для принятия управленческих решений. Такого рода манипуляции называют «миной» замедленного действия [39].

Нынешний подход к бюджетированию в банках Казахстана основывается на том, что бюджет прошлого периода вполне может быть приемлем и для следующего. Финансовые показатели предыдущего периода используются в качестве основы, которая увеличивается для планирования бюджета будущего периода. То есть бюджетирование базируется не на тщательном анализе, а на субъективных предположениях составителей бюджетов. Такой подход является инкрементным, неприемлемым в условиях динамических изменений рынка и способен некорректно сформировать цену на некоторые банковские продукты, что приведет к снижению конкурентоспособности банка.

Таким образом, сформированный нами процесс бюджетирования как часть концепции организации управленческого учета в банке способствует реализации предлагаемого нами бюджетирования, ориентированного на конкретные результаты (Performance-based budgeting (PBB)) [40], концентрирующего внимание на каждом банковском продукте и его связи с достижением стратегических целей банка, а не только на управлении

затратами.

Основная идея внедрения в банках такого подхода к бюджетированию, а вместе с ним и метода учета затрат, основанного на особенностях каждого банковского продукта, заключается в достижении максимального сближения развития видов деятельности банка с поставленными целями. Учет особенностей каждого банковского продукта позволит снизить риски отклонений от реального планирования затрат, что существенно облегчит управление ими. Таким образом, внедрение РВВ подхода к бюджетированию в банках предоставит ряд преимуществ (рисунок 8).

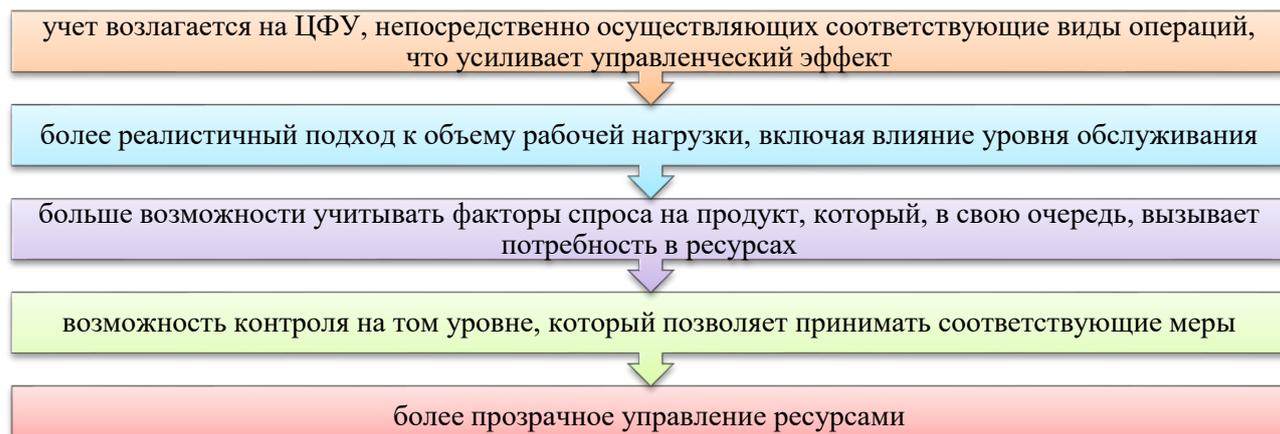


Рисунок 8 - Преимущества внедрения бюджетирования, ориентированного на результат

Примечание - Составлено автором

РВВ используют цели и задачи, чтобы объяснить, почему деньги расходуются. Это способ распределения ресурсов для достижения конкретных целей на основе программных целей и измеренных результатов. В этом методе структура планирования и бюджетирования ориентирована на результат. РВВ включает в себя три элемента:

- результат (конечный результат);
- стратегия (различные способы достижения конечного результата);
- деятельность / результаты (что фактически сделано для достижения конечного результата) [41].

Таким образом, РВВ – это бюджетирование, основанное на выделении ресурсов для достижения определенных целей банка, практика разработки бюджетов на основе взаимосвязи между уровнями финансирования программ и ожидаемыми результатами этой программы.

С целью построения эффективной системы бюджетирования в банке необходимо осуществление комплексной и целенаправленной деятельности менеджеров банка по следующим направлениям: структуризация информационных потоков между различными структурными подразделениями банка; распределение функций бюджетирования по ЦФУ; мотивирование ЦФУ

на исполнение бюджетов.

Необходимо отметить, что РВВ основывается на модели ВРМ – Business Performance Management (управление эффективностью бизнеса) [42], применение которого в банке позволит сформировать управленческий учет с обратной связью (рисунок 9).

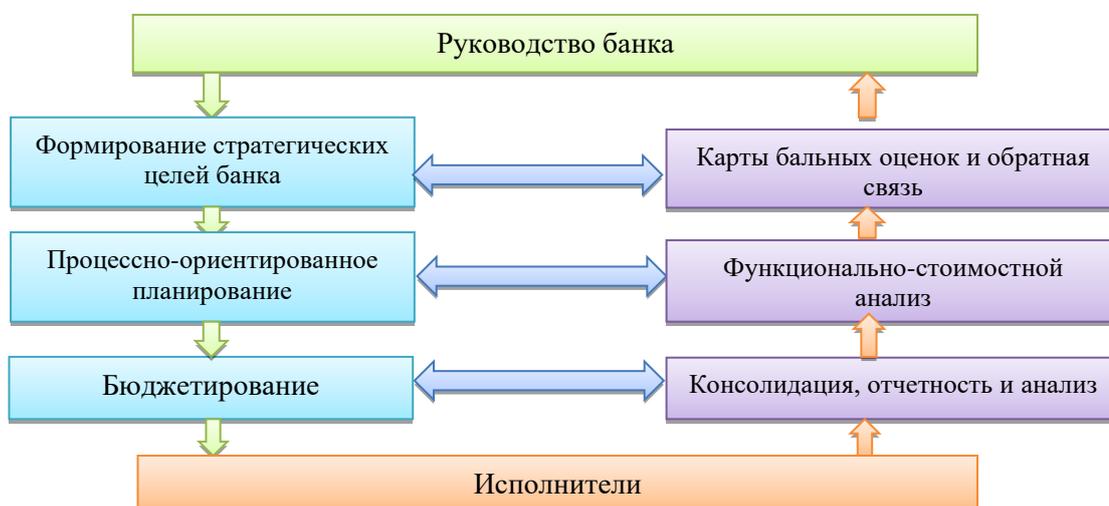


Рисунок 9 - Организация управленческого учета на основе ВРМ- системы

Примечание – Составлено автором на основании источника [43]

На рисунке 9 управленческий учет включает в себя процессы как сверху-вниз, так и снизу-вверх. Первый цикл начинается с формирования целей банка, ключевых показателей деятельности, структуры коммуникаций между ЦФУ.

Процессно-ориентированное планирование включает оценку необходимых ресурсов, плановой себестоимости банковских продуктов, организацию учета использования ресурсов, а также применение методов математических оптимизационных задач. После бюджетирования начинается процесс по восходящей. Предоставление требуемых форм управленческой отчетности по ЦФУ является первым шагом снизу – вверх.

Следующим этапом становится распределение затрат по ЦФУ по банковским продуктам. Применение функционально-стоимостного анализа позволит выявить неэффективные направления деятельности, на основании чего осуществляется последующая корректировка показателей эффективности (рисунок 10).

Как видно из рисунка 10 современные банки должны применять различные методы анализа и математического моделирования в управленческом учете с целью повышения эффективности деятельности и достижения поставленных результатов.

Таким образом, организация бюджетирования методом РВВ, основанного на ВРМ– системе позволяет решить следующие проблемы, с которыми сталкиваются современные банки: слабая связь между стратегией и

бюджетированием банка; длительный период составления бюджета; значительные отклонения между плановыми и фактическими затратами; нет учета особенностей каждого банковского продукта при формировании бюджета.

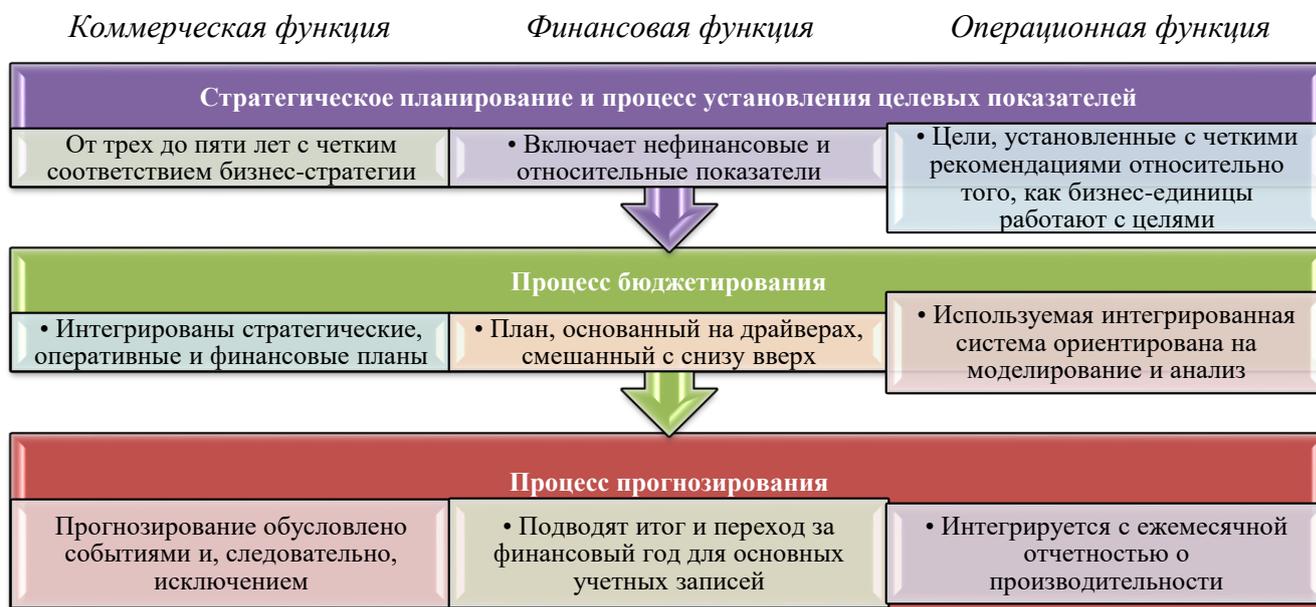


Рисунок 10 - Интегрированный процесс бюджетирования в банке

Примечание - Составлено автором

Современная практика предлагает достаточно большой объем различных методик, применяемых в управленческом учете зарубежных банков.

В зависимости от основного направления управленческого учета используются следующие методологические подходы (таблица 6).

Таблица 6 – Методики управленческого учета в современных зарубежных банках

Категория управленческого учета	Методики
1	2
Управление и риск-менеджмент	The CIMA Strategic Scorecard (стратегическая система показателей CIMA), Bank Risk Management (BRM), Risk Heat Maps (тепловая карта рисков), CGMA Ethical Management Reflection Checklist (контрольный список для проверки этического управления CGMA)
Стратегическое планирование	Strategic Planning Tools (методы стратегического планирования), включая миссию, видения, цели и направления, SWOT, PEST The Balanced Scorecard (система сбалансированных показателей) Strategy Mapping (сопоставление стратегий), Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis (анализ 5-ти сил Портера)

Продолжение таблицы 6

1	2
Управление производительностью	KPIs финансовый и нефинансовый, Benchmarking The Performance Prism (призма эффективности)
Планирование и прогнозирование	Rolling Plans and Forecasts (планы и прогнозы), Activity-Based Budgeting (ABB), Scenario and Contingency Planning (сценарий и планирование непредвиденных обстоятельств) Cash Flow Modelling (моделирование денежных потоков)
Стоимость продуктов	Activity-Based Costing (ABC), Lean (бережливое производство) Quality Management Tools (методы качественного менеджмента), включая TQM (всеобщее управление качеством), Six Sigma (шесть сигма), Cost of Quality (стоимость качества) and EFQM (модель Европейского фонда управления качеством)
Оценка ценности клиента	Value Chain Analysis (анализ цепочки ценностей), Customer Relationship Management (CRM) (управление взаимоотношениями с клиентами)
Примечание – Составлено на основании источника [44]	

Как видно из данных таблицы 6, управленческий учет в зарубежных банках применяет достаточно большой инструментарий статистических и эконометрических методов, воплощенных в указанных методиках.

Следует отметить, что каждый банк самостоятельно определяет наиболее подходящие для оценки его деятельности инструменты анализа. Вместе с тем, следует отметить, что не все указанные методики нашли применение в казахстанских банках. Более того, большая часть данных моделей не применяется вообще. При этом нельзя говорить, что все они эффективны и адаптированы для казахстанской банковской практики.

Выводы по 1 разделу

Во-первых, на основе обобщения имеющихся подходов относительно управленческого учета в банках нами было предложено следующее определение: управленческий учет в банке – это динамично развивающаяся система методов и процессов планирования, контроля и анализа, обеспечивающих предоставление информации в необходимых аналитических разрезах для принятия оптимальных оперативных или стратегических управленческих решений на различных уровнях управления, направленных на повышение эффективности деятельности банка.

Во-вторых, реализация управленческого учета в банках требует разработки методов управленческого учета как основы концепции стратегического развития и повышения эффективности деятельности банка, обеспечения его конкурентоспособности.

В-третьих, управленческий учет должен четко следовать стратегическим целям банка. Исходя из целей формируется соответствующая концепция, осуществляется выбор методов и технологий управленческого учета.

В-четвертых, внедрение инноваций также является одним из приоритетных направлений реализации концепции управленческого учета.

Несмотря на то, что банки стремятся как можно больше внедрять ИТ-технологии, следует установить баланс между новыми технологиями, качеством обслуживания и ожиданиями клиентов.

В-пятых, практическое применение различных моделей на практике позволяет не просто выявить вполне пригодные для использования методики, но и адаптировать их для нужд собственной деятельности. В этой связи первоначально необходимо провести анализ управленческого учета в современных банках Казахстана, а затем провести оценку возможностей применения различных методик в отечественной банковской практике, что будет осуществлено в следующей главе.

2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

2.1 Инвестирующий анализ развития управленческого учета в банках

Результаты проведенного теоретического исследования первой главы позволили сделать выводы о том, что управленческий учет с целью эффективного развития и внедрения в сферу банковской деятельности должен опираться на целый ряд различных экономико-математических методов анализа как в отношении управления затратами, так и бюджетирования в целом. Построенная нами концепция организации управленческого учета в банках наглядно демонстрирует необходимость модифицирования имеющихся подходов к управленческому учету. Данный подход требует, в свою очередь, разработки совокупного набора инструментов, позволяющих ориентировать на результат (Performance-Based Management), о чем было сказано выше.

Для формирования эффективного набора инструментов управленческого учета в банках необходимо первоначально осуществить оценку уровня его развития в банковской сфере Казахстана и определить роль и необходимость внедрения системы управленческого учета в современных банках. Более того, как было определено по результатам первой главы, следует проанализировать возможность применения различных методик, инструментов, моделей управленческого учета, столь активно применяемых в зарубежной практике, в отечественном банковском секторе.

Оценка уровня развития управленческого учета в казахстанских банках основывается на результатах проведенного эмпирического исследования в период с ноября 2016 г. по январь 2018 г. Сложность сбора информации заключалась в том, что многие банки второго уровня не допускали возможности раскрывать информацию о применяемых методах управленческого учета, ссылаясь на коммерческую тайну. Ввиду предоставления бланка опроса, в котором не содержалось вопросов, отражающих детальные аспекты функционирующей системы управленческого учета в конкретных банках, а также анонимности, руководство многих БВУ пошли на определенные уступки.

В результате, с целью инвестирующего процесса развития управленческого учета банков Казахстана в настоящее время была осуществлена оценка экспертами, имеющими непосредственное отношение к учету в банках. В число экспертов были включены: банковские работники, в чьи функциональные обязанности входит составление управленческой отчетности; управленческий персонал банков, использующие результаты предоставленной управленческой отчетности; работники банков, соприкасающихся в своей деятельности с управленческой отчетностью. В общей сложности число экспертов составило 211 человек из 17 банков, в том числе 2-х дочерних зарубежных банков.

Все вопросы оценивались с использованием шкал MaxDiff [45] и Ликерта

[46]. В первом случае экспертам были предоставлены вопросы выбора из представленных ответов, отражающих степень развития составляющих элементов управленческого учета в банках. По результатам оценки по шкале MaxDiff были получены конкретные ответы относительно степени развитости соответствующего элемента или применяемого в банке метода анализа и оценки. Во втором случае экспертам было предложено оценить значимость рассматриваемого элемента управленческого учета в банке по шкале от 1 до 5, где 1 означал «никогда» - очень плохо, 2 – «редко» - плохо, 3 – «иногда» - удовлетворительно, 4 – «часто» - хорошо и 5 - «очень часто» - очень хорошо. По результатам оценки экспертов по шкале Ликерта была оценена средневзвешенная значений – значимость элемента управленческого учета в банке.

По итогам проведенного исследования был оценен уровень развития управленческого учета в банках Казахстана в настоящее время, что в последующем позволило выявить основные проблемы развития управленческого учета в целом и отдельных его составляющих в банках республики.

Обработка результатов оценки экспертов позволили в целом прийти к следующим выводам. На вопрос об организации и функционировании управленческого учета в банке были даны следующие ответы (рисунок 11).

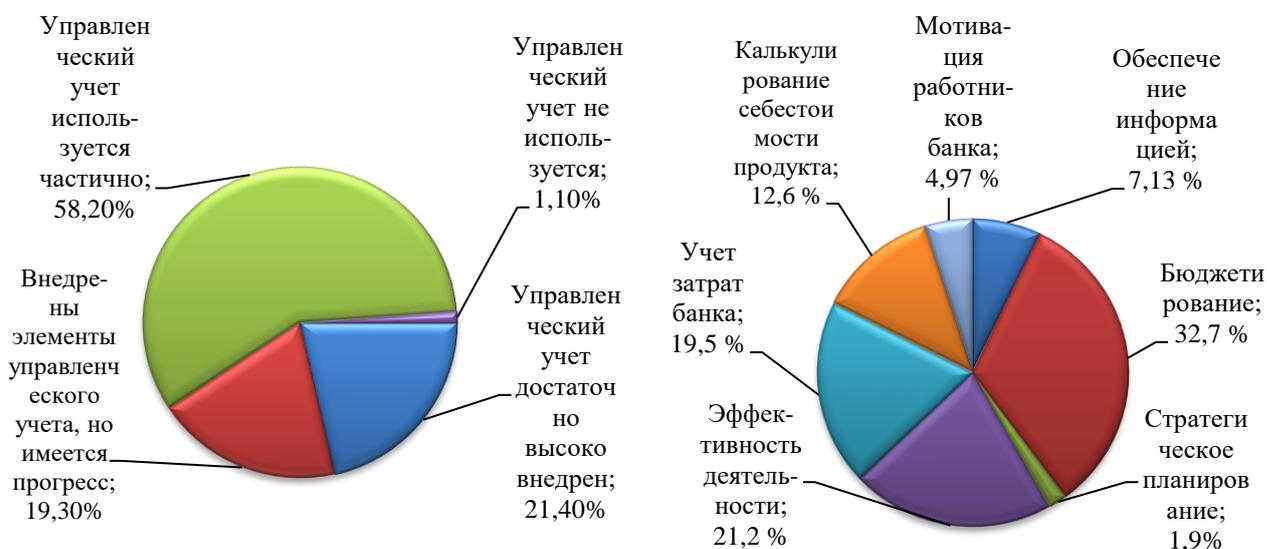


Рисунок 11 - Результаты опроса об организации и целях внедрения управленческого учета в банке

Примечание - Составлено автором на основании проведенного исследования

Как показали результаты исследования, в большинстве банков Казахстана управленческий учет внедрен частично (58,2% респондентов). При этом, можно отметить, что большей частью проводимый учет лишь называется управленческим, поскольку представляет собой сокращенный бухгалтерский

учет.

По мнению экспертов, управленческий учет достаточно высоко внедрен в 21,4% банковского сектора республики. Конечно же, данный процент является достаточно низким. 19,3% экспертов указали, что в их банках внедрены лишь отдельные элементы управленческого учета и отмечают некоторый прогресс в данном направлении. Вместе с тем, последующие результаты оценок экспертов позволяют выдвинуть мнение о том, что часть респондентов оценивают уровень развития управленческого учета в их банке несколько завышено.

Как показывает рисунок 12 большинство экспертов в качестве основной цели внедрения управленческого учета в банке обозначили совершенствование бюджетирования – 32,7%, повышение эффективности деятельности банка – 21,2%, учет затрат – 19,5% и калькулирование себестоимости продукта – 12,6%. Таким образом, результаты экспертов подтвердили тот факт, что управленческий учет в банке ассоциируется с бухгалтерским учетом, в связи с чем и цели обозначены те же. Конечно же нельзя отрицать важность и значимость обозначенных аспектов, таких как бюджетирование, учет затрат и т.п. Однако, управленческий учет ставит важный акцент на стратегическое планирование и мотивацию работников банка, которые по результатам опроса были обозначены в качестве целей управленческого учета лишь 1,9% и 4,97% экспертов соответственно. Такое положение дел прямо пропорционально является результатом того, что в большинстве банков Казахстана в настоящее время функции управленческого учета осуществляет департамент бухгалтерского учета и весь управленческий учет сводится к сокращенной форме бухгалтерской отчетности.

Несмотря на то, что более пятой части экспертов отметили активное внедрение управленческого учета, большинство указали на отсутствие отдельного департамента, управления, на которое возложены данные функции (рисунок 12).

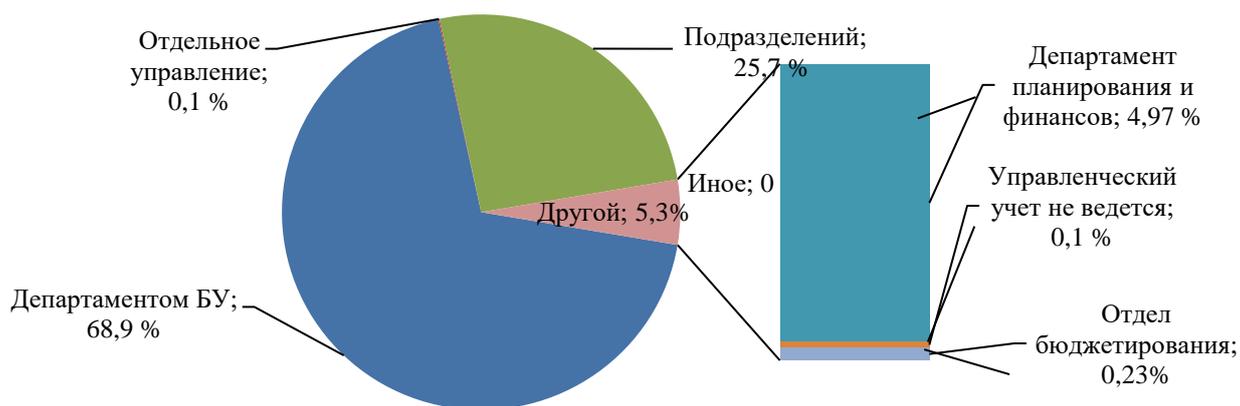


Рисунок 12 - Результаты опроса о выполнении функций управленческого учета в банке

Примечание - Составлено автором на основании проведенного исследования

68,9% указали на то, что управленческий учет осуществляется Департаментом бухгалтерского учета, 25,7% - руководителями различных подразделений банка. Такие результаты свидетельствуют о том, что бухгалтерские функции управленческого учета объединены в единой структуре.

Однако, как уже говорилось в первой главе, такое в банке недопустимо. Как известно, бухгалтер в банке в первую очередь подчиняется Национальному банку, а затем только председателю банка. Следовательно, бухгалтер четко следует инструкциям и нормативам, что зачастую идет в противоречие с реальной деятельностью банка. Управленческий учет включает в себя как знания дебета и кредита, так и эконометрики и информационных технологий. В управленческом учете требуется более оперативная информация, причем отражающая действительное положение дел в банке. Более того, от управленческого учета руководство ждет финансовой оценки и прогнозов. То есть само мышление бухгалтера и специалиста управленческого учета совершенно разные, а порой даже и противоречивые.

Проведенное исследование относительно методов, которые применяются в управленческом учете банков, показало следующие результаты (рисунок 13).

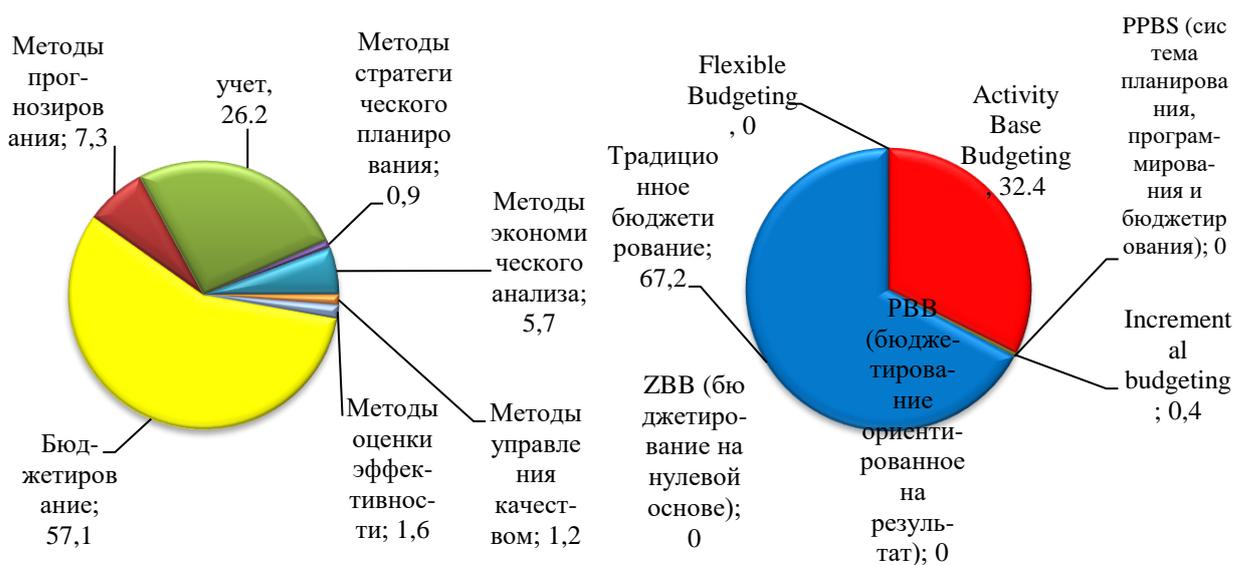


Рисунок 13 - Результаты опроса о методах управленческого учета и методах бюджетирования в банках, %

Примечание - Составлено автором на основании проведенного исследования

Как видно из диаграммы рисунка 13 эксперты сделали акцент на методах бюджетирования (57,1%) и учета (26,2%). Одновременно были также обозначены, хотя и в меньшей степени, методы прогнозирования (7,3%) и методы экономического анализа (5,7%). Таким образом, можно говорить о том, что в первом случае мы наблюдаем вновь подтверждение наличия симбиоза управленческого и бухгалтерского учета в банках, а во втором случае – понятие

необходимости применения методов анализа и прогнозирования в управленческом учете банков.

Современные казахстанские банки ведут управленческий учет в привычном понимании: учет активов, обязательств, капитала, прибыли и т.п. Для этих целей они считают достаточным использование уже готовых данных бухгалтерского учета, просто в сокращенном виде.

Однако, в таком случае руководство не получает реальной информации о наличии дел, например, по банковским продуктам, по подразделениям, по прогнозам деятельности. Именно применение методов экономического анализа, оценки эффективности, прогнозирования и стратегического планирования позволяет наглядно представить реальную ситуацию.

В данном направлении наше предложение о ведении управленческого учета по каждому банковскому продукту становится целесообразным, поскольку в этом случае руководство имеет явное представление о прибыльных и убыточных продуктах, о проблемах с клиентами, о ставках фондирования, о ситуации с выпущенными облигациями и т.п. Кроме того, инвесторов также совершенно не будет интересовать ведется ли учет в банке и как обстоит дело с финансовой отчетностью, для этого существуют аудиторы. А вот умение составлять такую отчетность, которая бы на шаг вперед позволяла предпринимать эффективные действия по совершенствованию определенных направлений деятельности банка, выявлению конкретных проблемных точек является главным аспектом управленческого учета.

Применение вышеуказанных методов позволяет проводить более детальный анализ и выявлять именно те аспекты в развитии банковских продуктов банка, которые требуют безотлагательного решения и именно в тех направлениях, которые будут способствовать повышению их рентабельности и эффективности. Нельзя отрицать тот факт, что бюджетирование выступает важным элементом управленческого учета. Роль бюджетирования в управленческом учете банка рассматривалась нами в первой главе. Однако, методы бюджетирования различны и в условиях постоянной изменчивости и прогресса появляются новые все более эффективные методы бюджетирования в банках. Исследование методов бюджетирования, применяемых в зарубежных банках, указанные также нами в первой главе, показывает огромное разнообразие методов и их совершенствование из года в год. Вместе с тем, отечественная банковская практика явно демонстрирует тот факт, что казахстанские банки значительно отстают от зарубежных в данном вопросе: применение современных методов бюджетирования в управленческом учете банков

Как было обозначено экспертами, основными методами бюджетирования в современных банках являются традиционное бюджетирование – 67,2% и Activity Base Budgeting – 32,4%. Банки, стремящиеся к долгосрочному успеху деятельности, внедряют так называемое процессное управление, позволяющее создавать конкурентоспособные прибыльные банковские продукты.

Одним из таких методов выступает Activity Base Budgeting (ABB), который

направлен на формирование бюджетов подразделений банка исходя из нагрузки на выполняемые действия и задействованные ресурсы работника подразделения, создаваемой в зависимости от прогнозов продаж различных банковских продуктов.

Несмотря на то, что современные зарубежные банки переходят уже на более перспективные методы бюджетирования, данный метод в современных условиях развития отечественной банковской системы является весьма эффективным. В связи с этим, тот факт, что 32,4% банков применяют метод бюджетирования АВВ, является положительным моментом.

Вместе с тем, более половины экспертов указывают на то, что казахстанские банки продолжают применять традиционное бюджетирование, которое к сожалению имеет ряд существенных минусов. Прогнозирование в традиционном бюджетировании основывается на экстраполяции прогнозных объемов необходимых ресурсов относительно прошлых периодов. Иными словами, бюджет на следующий год составляется на основании затрат предыдущего года с учетом текущих изменений на рынке, желаемого темпа роста, ограничений на ресурсы и прогнозов инфляции. В результате неэффективность деятельности, заложенная в бюджете прошлого периода переходит на следующий год с «накоплением». В связи с этим применение традиционного бюджетирования в управленческом учете большинства казахстанских банков позволяет говорить о «заторможенной» и неэффективной деятельности многих банков.

При указании целей, для которых используется бюджетирование в управленческом учете банков, эксперты обозначили три основные: планирование, контроль затрат и оценку эффективности деятельности. При этом, контроль затрат отметили все эксперты (100%), планирование – 98% экспертов, оценку эффективности – 77,4% экспертов. Положительным аспектом является то, что банки прекрасно осознают, что в отличие от бухгалтерского учета, бюджетирование в управленческом учете банка должно быть направлено на повышение рентабельности операций исходя из оценки эффективности деятельности.

Однако, при этом, в предыдущих результатах отметили необходимость применения методов экономического анализа и оценки эффективности всего 5,7% и 1,6% экспертов соответственно. В результате получается, что в банках оценка эффективности понимается лишь на уровне сравнения фактических данных с прогнозными и подсчетов отклонений, за исключением незначительной части экспертов, отметивших важность вышеуказанных методов анализа. Вместе с тем, оценка эффективности подразумевает анализ рентабельности активов, капитала, десмо-зависимости статей активов и обязательств, оценки финансовых коэффициентов (ликвидности, достаточности капитала и т.п.) и др., включая прогнозирование прибыли, активов, привлеченных ресурсов на основании эконометрических методов и т.д.

Кроме того, лишь 1,1% респондентов указали в качестве цели бюджетирования стратегическое планирование, что существенно ограничивает

понимание необходимости внедрения управленческого учета в банках.

При проведении более детального исследования в отношении применяемых методов анализа в управленческом учете были получены следующие результаты. В частности, в отношении методов анализа, применяемых в управленческом учете банков при принятии управленческих решений, были отмечены оценка рентабельности продукта и оценка клиентов по доходности (рисунок 14).

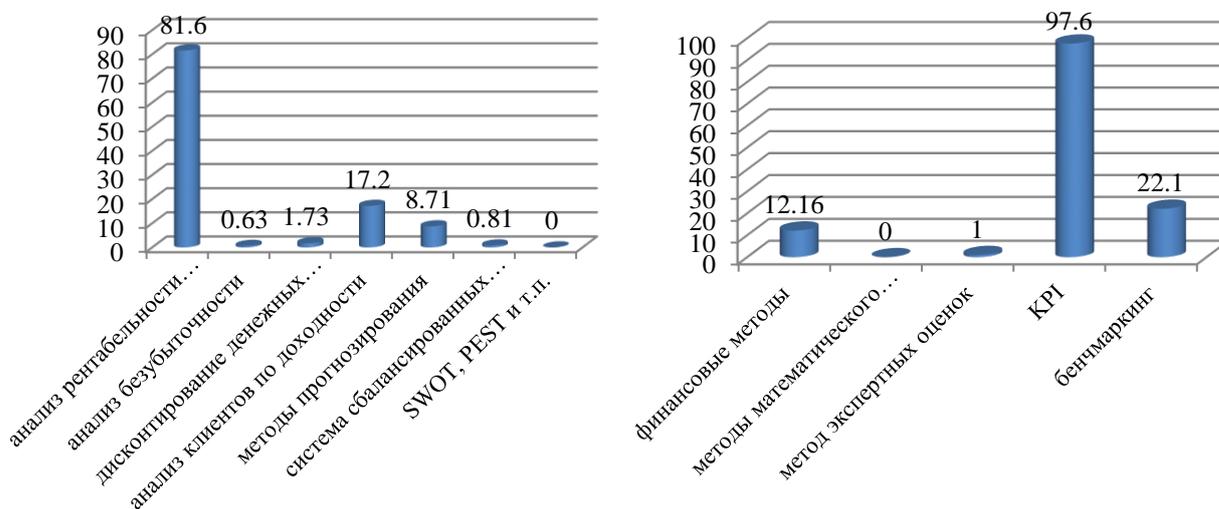


Рисунок 14 - Результаты опроса применения методов анализа при принятии управленческих решений и оценки эффективности деятельности в банке

Примечание - Составлено автором на основании проведенного исследования

Диаграмма на рисунке 14 наглядно демонстрирует те методы анализа, которые в основном применяются сегодня казахстанскими банками второго уровня при принятии управленческих решений. В основном это оценка рентабельности банковских продуктов – 81,6%, далее анализ клиентов по доходности – 17,2% и методы прогнозирования – 8,71%. В управленческом учете банков важное значение имеют бизнес-процессы, ориентированные на банковские продукты, и бизнес-процессы, ориентированные на различные категории клиентов. Исходя из этого, оценка доходности продуктов и клиентов имеют высокую значимость в деятельности банков.

Исследование показывает, что сегодня отечественные банки ориентированы преимущественно на банковские продукты и совсем немного на клиентов. Вместе с тем, выделение наиболее прибыльных и убыточных продуктов, а также наиболее прибыльных и убыточных клиентов является одной из важных задач управленческого учета банков. В данном направлении целесообразно оценивать рентабельность по каждому банковскому продукту и рентабельность по каждой категории клиентов.

Как показали результаты 97,6% экспертов указали в качестве применяемого метода оценки эффективности деятельности метод KPI, позволяющий оценить вклад каждого сотрудника и эффективность его работы

и деятельности подразделения банка. С одной стороны КРІ позволяет мотивировать сотрудника на повышение эффективности своей деятельности с целью получения вознаграждения. Однако, как показала казахстанская практика, многие специалисты банка стали просто пользоваться КРІ для манипулирования результатами деятельности. Кроме того, в погоне за лучшими результатами снизилась командная работа сотрудников подразделения банка. Несмотря на эти недостатки, применение КРІ является положительным моментом развития управленческого учета.

Однако, оценка эффективности деятельности основывается не только на оценке эффективности специалистов и подразделений. Здесь важная роль отводится исследованию конкурентов, применению их положительного опыта, т.е. бэнчмаркингу. Согласно нашего исследования лишь 22,1% экспертов указали на данный метод. Вместе с тем, бэнчмаркинг является неотъемлемой и значимой частью управленческого учета, поскольку его применение позволяет оценить позиции банка на рынке банковских услуг (слабые и сильные стороны), осуществить стратегическое планирование деятельности банка и его подразделений на основе полученных результатов анализа.

Финансовые методы оценки обозначили лишь 12,16% экспертов. Вместе с тем, именно они позволяют оценить реальную ситуацию банка. Методы сравнительной оценки, соотношение «депозиты/кредиты», «межбанковские займы/займы клиентам» и т.п. позволяют оценить вовлеченность привлекаемых ресурсов в активные операции банка, оценить рейтинг банка по капиталу, активам, прибыли и т.п.

Метод экспертных оценок указали лишь 1% экспертов, что действительно настораживает, поскольку только малое количество банков проводит анкетирование среди своих клиентов по качеству банковских продуктов, изучению потребностей клиентов и т.п.

Исследование в отношении применяемых методов оценки затрат в казахстанских банках показало следующие результаты (рисунок 15).

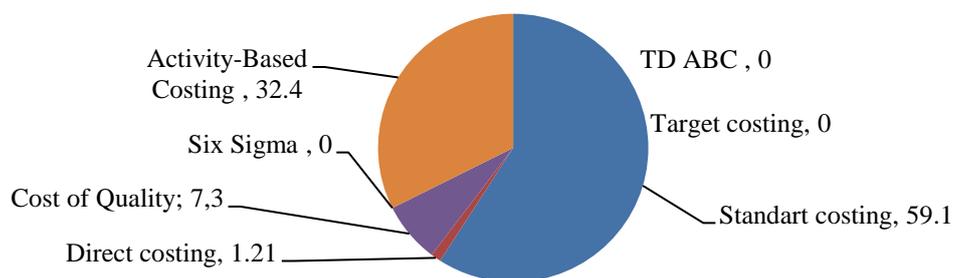


Рисунок 15 - Результаты опроса применения методов оценки затрат в управленческом учете банка, %

Примечание - Составлено автором на основании проведенного исследования

Наиболее популярными методами оценки затрат в управленческом учете банков были отмечены: Standart costing – 59,1%, Activity-Based Costing (ABC) –

32,4%. Тот факт, что отечественные банки стали переходить на сравнительно новый метод оценки затрат – ABC – выступает положительным аспектом развития управленческого учета в деятельности банков.

Согласно данному методу оценки себестоимости банковских продуктов расчеты затрат осуществляются посредством определения цены каждой операции посредством оценки времени, затраченного сотрудником банка на выполнение этой операции. Затем цена операции относится на конкретный банковский продукт или клиента путем деления цены операции на количество результатов по данной операции (количество квитанций, договоров по депозиту, кредиту и т.п.). В настоящее время многие банки внедряют специализированные ПО, позволяющие вести учет затрат по методу ABC.

Наименее используемыми методами были обозначены Direct costing – 1,21% и Cost of Quality – 7,3%. Вместе с тем, такие современные методы оценки затрат в управленческом учете банков, активно используемые в банках как ближнего, так и дальнего зарубежья, как Target costing, Six Sigma и TD ABC вообще не были обозначены экспертами. Причем, следует отметить, что многие эксперты указали, что не знакомы с данными методами.

Итак, проведенное эмпирическое исследование показало соответствующие результаты и с целью оценки валидности и согласованности выборки экспертов была осуществлена оценка критерия Лиллифорса и коэффициента альфы Кронбаха, который рассчитывается следующим образом:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{D_i}{D_{\Sigma i}} \right] \quad (1)$$

где, α – альфа Кронбаха;

n – пункт ответа на вопрос;

D_i – дисперсия оценок экспертов по каждому пункту вопроса;

$D_{\Sigma i}$ – дисперсия суммы ответов каждого эксперта по каждому пункту вопроса [47].

Все ответы оценивались следующим образом, что позволило провести оценку альфы Кронбаха (таблица 7).

Таблица 7– Оценка альфы Кронбаха по вопросам экспертов исследования

Пункты вопроса	Эксперты					
	1	2	...	210	211	
1	2	3	4	5	6	7
Насколько внедрен управленческий учет в вашем банке (оцените по шкале)	A ₁	A ₂	...	A ₂₁₀	A ₂₁₁	D _i (A ₁ : A ₂₁₁) = 0,983
управленческий учет достаточно высоко внедрен	5	5	...	3	1	0,991
внедрены элементы управленческого учета, но имеется прогресс	4	5	...	1	2	0,974

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7
управленческий учет используется частично	3	4	...	1	1	0,986
управленческий учет не используется	5	5	...	5	4	0,982
Итого по вопросу 1	$\Sigma 1$	$\Sigma 2$...	$\Sigma 210$	$\Sigma 211$	$D_{\Sigma}(\Sigma 1: \Sigma 211) = 3,57$
Альфа Кронбаха						$4/3(0,983/3,57)=0,966$
Примечание - Составлено автором на основании расчетов						

Необходимо отметить, что согласованность результатов, в данном случае альфа Кронбаха, зависит от количества и результатов оценки по каждому пункту вопроса, входящих. Поэтому, если исключить какой-либо пункт, даже если был по нему получен нулевой ответ эксперта, коэффициент будет меняться и можно получить искаженный итоговый результат. В связи с этим, нами были включены все полученные оценки экспертов. Также, если полученные коэффициенты альфы Кронбаха имеют значения выше 0,71, то пункты вопроса считаются согласованными. Результаты всех расчетов по проведенному эмпирическому исследованию представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Результаты оценки эмпирического исследования уровня развития управленческого учета в банках Казахстана

Направления оценки	Дисперсия	Сред. балл	Значимость (0-5)	Вес знач-сти	Альфа Кронбаха
Уровень внедрения управленческого учета в банке	0,983	2,61	4,04	0,11	0,966
На кого возложены функции управленческого учета в банке	0,761	1,57	4,87	0,13	0,801
Методы управленческого учета банка	0,934	3,32	3,21	0,09	0,822
Цели внедрения управленческого учета	0,991	3,36	3,66	0,10	0,911
Методы бюджетирования в управленческом учете банка	0,896	1,98	3,34	0,09	0,873
Цели бюджетирования управленческого учета банка	0,996	4	4,08	0,11	0,836
Методы оценки затрат в управленческом учете банка	0,792	2,06	4,91	0,14	0,796
Методы анализа при принятии решений в управленческом учете банка	0,779	4	3,97	0,11	0,956
Методы анализа для оценки эффективности деятельности в управленческом учете банка	0,866	3,11	4,01	0,11	0,896
Коэффициент уровня развития управленческого учета в банках	2,84				
Примечание - Составлено автором на основании расчетов					

Следует отметить, что в таблице 8 значимость оценивалась как средневзвешенная результатов оценки экспертов. Как показывают коэффициенты альфы Кронбаха в таблице 7 все пункты вопросов имеют достаточно высокую согласованность, что позволяет судить о надежности

полученных результатов. Уровень значимости или возможность ошибки составил 0,05, что является первым уровнем значимости, полагающем, что вероятность достоверности составляет 95%. В свою очередь, репрезентативность (мнения выбранных экспертов отражает мнение генеральной совокупности) исследования была оценена с помощью критерия Хьюберта Лиллифорса [48] на основании созданной им таблицы [49], указывающей критические значения максимального отклонения выборки (Приложение В).

Поскольку выборка в нашем случае составила 211, то есть более 30, то при уровне значимости 0,05 критерий Лиллифорса равен:

$$\lambda = \frac{0,886}{\sqrt{211}} = 0,061 \quad (2)$$

Поскольку критерий $0,061 > 0,05$, то варьирование полученных ответов соответствует нормальному распределению.

Средний балл в таблице 9 отражает среднее взвешенное значение полученных оценок экспертов по соответствующему вопросу.

Таким образом, для определения уровня развития управленческого учета в банках Казахстана нами был рассчитан коэффициент согласно формуле:

$$C_{ma} = \sum_{i=1}^9 S_{av} * Q_{sig} \quad (3)$$

где, C_{ma} – уровень развития управленческого учета в банке;

S_{av} – средний балл;

Q_{sig} – вес значимости.

При этом, поскольку оценка уровня развития осуществлялась по 4-х балльной шкале, то коэффициент примет следующие значения (таблица 9).

Таблица 9 - Значения коэффициента развития управленческого учета в банках

Значение	Уровень	Обоснование
1	2	3
0 – 1	низкий	Управленческий учет в банках вообще не внедрен. Бюджетирование осуществляется традиционным методом. Учет не ориентирован на результат
1,01 - 2	удовлетворительный	Имеются зачатки внедрения управленческого учета в банках, который по существу является бухгалтерским. Бюджетирование основано на традиционном методе, однако, видятся проблемы и ведется поиск альтернативных более эффективных методов. Имеется понятие того, что учет должен быть направлен на эффективный результат деятельности
2,01 - 3	средний	Управленческий учет внедрен, хотя не во всех банках. Имеются проблемы с эффективной организацией системы управленческого учета. В некоторых банках бюджетирование основывается на современных методах. Осуществляется оценка себестоимости банковских продуктов и клиентов, хотя не во всех банках. Учет все больше ориентирован на результат

Продолжение таблицы 9

1	2	3
3,01 - 4	высокий	Управленческий учет полностью внедрен, несмотря на наличие некоторых проблем в определенных банках. В качестве методов бюджетирования используются эффективные современные методы. Оценка затрат все больше имеет клиентоориентированный подход. Прогнозирование осуществляется различными эконометрическими методами с учетом сезонности, репрезентативности, надежности и т.п. Весь учет полностью ориентирован на эффективный результат деятельности банка.
Примечание - Разработано автором, исходя из расчетов и результатов опроса		

Ориентируясь на данные таблицы 9 можно отметить, что уровень развития управленческого учета в казахстанских банках является средним, поскольку результаты оценки составили 2,84.

Таким образом, учитывая тот факт, что по сути управленческий учет в банках существовал и до введения понятия как такового в различных индивидуальных формах, когда руководству представлялись реальные цифры, отражающие фактическое состояние дел. Однако, современная практика и развитие конкуренции на мировом банковском рынке требуют от отечественных банков гораздо большего расширения и углубления элементов управленческого учета, который в первую очередь должен быть ориентирован на эффективный результат. Не могут казахстанские банки конкурировать с зарубежными без применения современных методов анализа, бюджетирования, оценки затрат, без учета расходов и оценки себестоимости конкретных банковских продуктов, без осознания того, что управленческий учет необходим для стратегического планирования деятельности как отдельных подразделений, так и банка в целом.

2.2 QSPM – анализ уровня развития бюджетирования в АО «Банк ЦентрКредит»

Как показали результаты теоретического исследования, проведенные в первой главе, бюджетирование выступает базисным инструментом управленческого учета. Поскольку бюджетирование всегда оставалось первоочередной задачей любого учета, то ему всегда уделялось основное внимание. Одновременно, развитие бюджетирования сопровождалось наличием некоторых проблем, с которыми банки сталкиваются постоянно в процессе осуществления своей деятельности.

Результаты эмпирического исследования, проведенного в банках Казахстана, показали, что бюджетирование в банках большей частью сегодня осуществляется традиционными методами, которые имеют ряд недостатков. Бюджеты текущих периодов переносятся на прогнозные значения лишь с незначительной корректировкой на прогнозные значения инфляции, валютного курса. В результате недочеты и ошибки прошлых периодов плавно переходят в будущие, а реальные расходы не учитываются. Также имеется проблема оценки затрат, точнее себестоимости банковских продуктов. Традиционные методы

демонстрируют искажения и, к сожалению, несовместимы с современным управленческим учетом.

Динамика современного банковского рынка увеличивается с каждым днем. Банки второго уровня все больше испытывают давление со стороны небанковских организаций, составляющих им серьезную конкуренцию. В результате банки стараются стать более гибкими и пересматривают консервативные подходы в том числе к бюджетированию, поскольку в условиях динамичного рынка уделять несколько месяцев составлению бюджета обречено провалом.

Более того, традиционное бюджетирование – это постоянный конфликт акционеров и менеджмента банка. Менеджеры стремятся требовать максимальный объем ресурсов, увеличить бюджет, акционеры – желают выполнения больших задач при минимуме ресурсов. В итоге, финансовый результат деятельности банка остается малоэффективным.

Многие экономисты выделяют несколько причин того, почему традиционное бюджетирование на сегодня устарело [50, 51]. В целом, можно выделить следующие отрицательные аспекты традиционного бюджетирования в банках:

- не способствует созданию стоимости;
- бюджет на будущий период составляется на основании предыдущего с произвольной корректировкой;
- не учитывает особенности банковских продуктов и клиентов;
- дает возможность манипулирования бюджетом;
- не учитывает рабочую нагрузку по видам деятельности;
- не учитывает бизнес-процессы;
- не отслеживает уровни обслуживания;
- не учитывает функциональные возможности подразделений банка.

Как показали результаты эмпирического исследования по развитию управленческого учета в банках Казахстана, в настоящее время в большинстве банков применяется традиционное бюджетирование (67,2% экспертов) и лишь 32,3% указали на применение более прогрессивного метода Activity Base Budgeting. 59,1% экспертов обозначили стандартную оценку затрат в банках.

Такое положение дел создает необходимость проведения анализа развития бюджетирования в банках. Для данных целей нами был использован метод QSPM (Quantitative Strategic Planning Method) – метод количественного стратегического планирования, который представляет собой подход к стратегическому управлению на высоком уровне для оценки возможных стратегий. QSPM обеспечивает аналитический метод для сравнения возможных альтернативных действий и основывается на матрицах IFE и EFE [52].

Внутренняя оценка фактора (IFE) является стратегическим инструментом управления аудитом или оценкой основных сильных и слабых сторон в сфере бюджетирования в банке. Матрица IFE обеспечивает основу для определения и оценки отношений между элементами бюджетирования.

Матричный метод оценки внешних факторов (EFE) используется для

оценки текущих бизнес-условий [53]. EFE-матрица является хорошим инструментом для визуализации и определения приоритетов возможностей и угроз, с которыми сталкивается банк.

В целом матрица EFE очень похожа на матрицу IFE. Основное различие между ними заключается в типе факторов, включенных в модель: матрица IFE оценивает внутренние факторы, в то время как матрица EFE - исключительно внешние факторы.

Внешние факторы, оцененные в матрице EFE, являются теми, которые подчиняются воле социальных, экономических, политических, правовых и других внешних сил.

В свою очередь, методика QSPM состоит из нескольких этапов:

1) Построение списка ключевых факторов, отражающих слабые и сильные стороны развития бюджетирования в банке.

2) Определение оценок (score – S) каждого фактора. При этом, в матрице IFE факторы оцениваются заранее определенной группой экспертов по шкале от 1 до 4: 1 – фактор является основной слабостью банка, 2 – фактор является незначительной слабостью банка; 3 – фактор является минимальной силой банка, 4 – фактор является основной силой банка. Таким образом, слабые стороны оцениваются баллами 1 и 2, а сильные стороны – 3 и 4. В матрице EFE факторы оцениваются заранее определенной группой экспертов по шкале от 1 до 4: 1 – слабое реагирование на фактор окружающей среды, 2 – реагирование на фактор окружающей среды слабее среднего, 3 – реагирование на фактор окружающей среды выше среднего, 4 – очень сильное реагирование на фактор окружающей среды.

3) Определение значимости (attractiveness score –AS) каждого фактора таким образом, чтобы в сумме значимость сильных и слабых сторон составила 1 [53, с.230].

4) Определение взвешенного итогового балла (total attractiveness score – TAS) по каждому фактору путем умножения оценки на значимость.

5) Определение результата как суммы итоговых баллов (final total attractiveness score –FTAS) по каждому фактору.

6) Построение диаграммы, где по оси X отображается значение матрицы IFE, по оси Y – матрицы EFE.

Для оценки обозначенных факторов была создана группа экспертов, состоящая из менеджеров высшего и среднего звена, а также сотрудников подразделений банка, в общей сложности из 116 человек.

Показатели AS и S в таблицах 13 и 14 были рассчитаны как средневзвешенные полученных результатов от группы экспертов.

Итак, проведем оценку сильных и слабых сторон развития бюджетирования в банке АО «Банк ЦентрКредит» (таблица 10).

Как показывают полученные данные наиболее сильными сторонами развития бюджетирования в АО «Банк ЦентрКредит» являются учет по центрам финансового управления - 0,2889, усовершенствование процесса распределения ресурсов - 0,264 баллов и наличие положительного эффекта в

виде мотивации сотрудников - 0,2611 баллов.

Таблица 10 – Матрица IFE сильных и слабых сторон развития бюджетирования АО «Банк ЦентрКредит»

Факторы	Значимость (AS)	Оценка (S)	Итоговый балл (TAS)
<i>Сильные стороны</i>			
Формирование взаимосвязанной системы управления	0,07	2,8	0,196
Возможность вносить коррективы на отдельный уровень бизнес-системы	0,04	3,1	0,124
Возможность вносить изменения при возникновении отклонений, а не по факту	0,06	3,87	0,2322
Ориентирование сотрудников на достижение измеряемых целей	0,04	3,92	0,1568
Оказывает положительный эффект на мотивацию сотрудников	0,07	3,73	0,2611
Позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов	0,08	3,3	0,264
Возможность отследить любой этап бюджетирования	0,03	2,66	0,0798
Высвобождение большого объема временных и трудовых ресурсов	0,06	4	0,24
Создание учёта по центрам финансового управления	0,09	3,21	0,2889
Возможность учета динамики накладных расходов	0,05	4	0,2
<i>Слабые стороны</i>			
Различное восприятие бюджетов ЦФУ	0,04	1,98	0,0792
Конфликт интересов сотрудников и руководящего персонала	0,08	0,95	0,076
Расхождение прогнозов и фактов	0,08	1,13	0,0904
Недостаточная квалификация сотрудников для применения передовых методов бюджетирования	0,03	1,84	0,0552
Отсутствие гибкости бюджета	0,05	1,66	0,083
Преувеличение своих результатов некоторыми сотрудниками подразделений	0,05	0,97	0,0485
Наличие ошибок при распределении накладных расходов на банковские услуги	0,04	1,72	0,0688
Отсутствие обратной связи, необходимой для оперативного менеджмента	0,04	1,33	0,0532
<i>FTAS</i>	100		2,5971
Примечание - Составлено автором на основании исследования и расчетов			

Наиболее слабыми моментами сильных сторон развития бюджетирования в банке являются возможность отслеживания любого этапа бюджетирования - 0,0798, возможность вносить коррективы в бюджет на отдельном уровне бизнес-системы – 0,124 и ориентирование сотрудников на достижение измеряемых целей – 0,1568 баллов.

Помимо этого, основными слабостями развития бюджетирования в АО «Банк ЦентрКредит» выступают следующие направления: многие сотрудники преувеличивают свои результаты деятельности в результате введения KPI – 0,0485 баллов, в банке не налажена обратная информационная связь, необходимая для эффективного оперативного управления – 0,0532 балла и

квалификации сотрудников отдела бюджетирования недостаточно для применения новых методов бюджетирования – 0,0552 балла.

Таким образом, данный анализ позволяет банку выявить проблемные точки и работать непосредственно в строго определенных направлениях, не распыляясь на другие факторы, имеющие гораздо высокие баллы.

Проанализируем возможности и угрозы развития бюджетирования в АО «Банк ЦентрКредит» (таблица 11).

Таблица 11 - Матрица EFE возможностей и угроз развития бюджетирования в АО «Банк ЦентрКредит»

Факторы	Значимость (AS)	Оценка (S)	Итоговый балл (TAS)
<i>Возможности</i>			
Применение более прогрессивных методов бюджетирования	0,09	3,46	0,3114
Оценка себестоимости отдельных банковских продуктов	0,12	3,11	0,3732
Обеспечения обратной информационной связи для менеджеров	0,07	2,11	0,1477
Повышение гибкости бюджета	0,11	2,85	0,3135
Устранение манипулирования бюджетом	0,09	2,18	0,1962
Повышение квалификации сотрудников и менеджмента	0,05	3,76	0,188
Проведение регулярных опросов сотрудников банка для повышения качества бюджетного процесса	0,04	2,34	0,0936
<i>Угрозы</i>			
Глобальная конкуренция	0,07	2,96	0,2072
Высокая стоимость софта по бюджетированию	0,08	3,88	0,3104
Применение банками-конкурентами более передовых методик оценки себестоимости	0,09	2,98	0,2682
Искажение финансовых результатов в результате внедрения современных методов бюджетирования	0,08	2,77	0,2216
Невосприятие нового метода бюджетирования сотрудниками	0,06	2,13	0,1278
Превращение бюджетирования из метода повышения эффективности в систему надзора за деятельностью сотрудников	0,05	2,35	0,1175
<i>FTAS</i>	1		2,8763
Примечание - Составлено автором на основании исследования и расчетов			

Результаты анализа показывают, что в настоящее время АО «Банк ЦентрКредит» в наибольшей степени имеет возможности оценки себестоимости отдельных банковских продуктов – 0,3732 при применении более прогрессивных методик бюджетирования – 0,3114, что позволит повысить гибкость бюджета – 0,3135. Вместе с тем, достижению поставленных целей с использованием имеющихся возможностей банку могут помешать высокая стоимость программных продуктов по бюджетированию – 0,3104, применение более передовых методик бюджетирования банками-конкурентами – 0,2682, а также возможно возникновение искажения финансовых результатов ввиду неправильного внедрения современных методик бюджетирования –

0,2216.

Таким образом, полученные результаты матрицы EFE также позволяют сконцентрировать особое внимание на выявленных возможностях и угрозах наибольшей степени.

Полученные итоги FTAS по обеим матрицам отражаются на системе координат Хи Y. При этом, значение матрицы IFE - на оси X, матрицы EFE – на оси Y. В результате обе точки будут указывать на определенный сегмент матрицы IE, изображенной на рисунке 16.

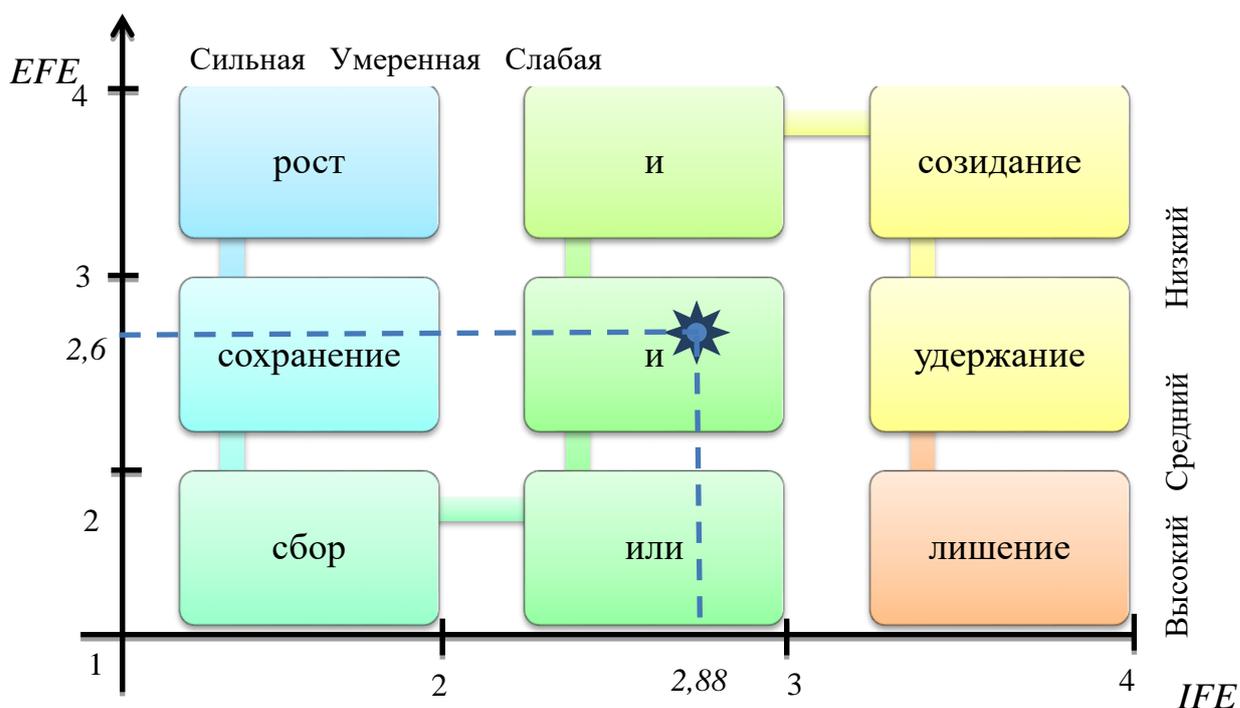


Рисунок 16 - Матрица IEQSPM-анализа

Примечание - Составлено автором на основании источника [54]

Стратегия «рост и созидание» означает интенсивные и агрессивные тактические поведения. Внимание банка должно быть сосредоточено на создании новой системы бюджетирования, развитии методической и организационной базы и разработке новой стратегии, отличной от всех имеющихся на банковском рынке.

Стратегия «сохранение и удержание» полагает, что имеющиеся начинания в отношении реструктуризации системы бюджетирования в банке следует продолжить в том же направлении и удержать те позиции, которые банк на сегодняшний день смог занять и представить в виде сильных своих сторон.

Стратегия «сбор или лишение» предполагает, что банку следует выбирать между инвестированием в данное направление и дальнейшим его развитием или исследовать другие направления совершенствования бюджетирования в банке.

Таким образом, согласно полученных данных можно отметить, что

значение IFE близко к 3, значению, которое приближает к стратегии удержания позиций, а значение EFE – находится на середине стратегии сохранения. Такой результат свидетельствует о том, что рассматриваемый нами банк имеет определенные стратегически важные позиции в развитии системы бюджетирования, которые следует сохранить и направить на совершенствование результатов, установив имеющиеся позиции в качестве сильных сторон системы бюджетирования банка.

Сотрудники АО «Банк ЦентрКредит» указали на самые значимые аспекты развития системы бюджетирования в банке. В частности, такие сильные стороны усовершенствования процесса бюджетирования как возможность вносить изменения при возникновении отклонений, а не по факту, ориентирование сотрудников на достижение измеряемых целей, оказание положительного эффекта на мотивацию сотрудников получили наивысшую значимость: 3,87; 3,92 и 3,73 из 4 максимальных баллов соответственно. Эти данные свидетельствуют о том, что начавшиеся процессы совершенствования бюджетирования в банке оказали в первую очередь эффект в отношении человеческого капитала (здесь сыграло роль и активное применение КРІ в качестве основного метода оценки эффективности деятельности ЦФУ).

Наиболее значимыми слабыми аспектами развития бюджетирования оказались различное восприятие бюджетов ЦФУ, недостаточная квалификация сотрудников для применения передовых методов бюджетирования, а также наличие ошибок при распределении накладных расходов на банковские услуги, получившие 1,98; 1,84 и 1,72 из 2-х максимально возможных баллов соответственно. Таким образом, в банке основными проблемами усовершенствования процесса бюджетирования вновь становится человеческий капитал. Однако, как можно отметить, данные аспекты вполне поправимы и требуют введения незначительных, но решительных мер по развитию указанных направлений. Особенно, если учесть, что базовыми возможностями банка были отмечены повышение квалификации сотрудников и менеджмента, применение более прогрессивных методов бюджетирования и возможность оценки себестоимости отдельных банковских продуктов, получившие 3,76; 3,46 и 3,11 из 4 максимальных баллов соответственно.

Таким образом, банк сам решает поставленные проблемы, обозначенные в качестве слабых сторон совершенствования бюджетирования. Единственное, что особо беспокоит банк в качестве внешних факторов-вызовов – это наличие и рост глобальной конкуренции со стороны не только казахстанских, но и зарубежных банков; достаточно высокая стоимость программных обеспечений по бюджетированию и возможность применения банками-конкурентами более передовых методик оценки себестоимости. Следует отметить, что приобретение дорогих программных продуктов возможно неоправданно в силу того, что методики бюджетирования постоянно усовершенствуются ввиду интернационализации и глобализации банковских рынков. А вот регулярное повышение квалификации сотрудников окажется гораздо менее затратным, но более прогрессивным, поскольку позволит разрабатывать, а не просто внедрять

современные методы бюджетирования в банке.

2.3 Оценка основных финансовых показателей банков: управленческо-учетный аспект

Проведенные в предыдущих параграфах инвентаризированный анализ развития управленческого учета в банках и QSPM – анализ развития бюджетирования показали, что в настоящее время имеет наличие достаточный объем проблем организации банковского управленческого учета в Казахстане. Применим основные аспекты управленческого учета с целью анализа деятельности казахстанских банков второго уровня в современное время.

Банковский сектор является самым крупным сегментом финансового рынка Казахстана. На начало 2018 года в Казахстане функционировало 32 банка второго уровня, при этом 13 с иностранным участием, среди которых 11 представлены дочерними банками. Роль БУ в экономике республики значительна, о чем свидетельствуют показатели рисунка 17.

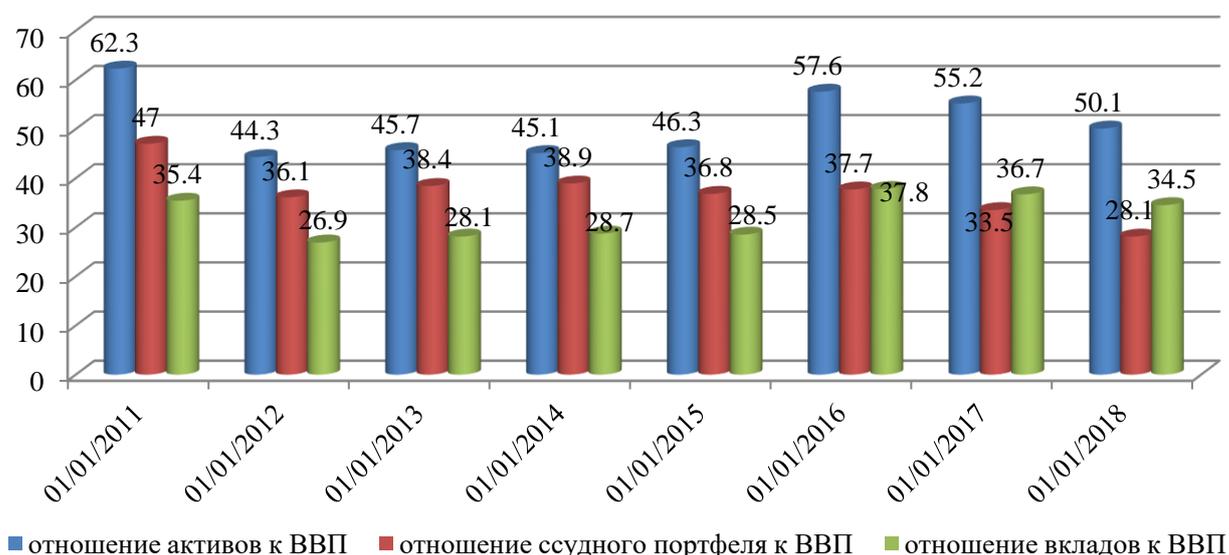


Рисунок 17 - Роль банковского сектора в экономике Казахстана, %

Примечание - Составлено автором на основании источников [55-59]

Как видно из рисунка 17 последние три года 2016-2018 гг. характеризуются снижением доли активов, ссудного портфеля и вкладов клиентов в ВВП. При этом, на начало 2016 г. наблюдался рост этих показателей: доли активов – на 11,3%, ссудного портфеля – на 0,9%, вкладов – на 9,3%. Начиная с 2017 года показатели снижаются: на начало 2017 г. доля активов в ВВП снизилась на 2,4%, ссудного портфеля – на 1%, вкладов – на 1,1%. На начало 2018 г. снижение продолжилось: доля активов в ВВП сократилась еще на 5,1%, ссудного портфеля – на 7,4%, вкладов – на 2,2%.

Для получения информации по прогнозной динамике на ближайшие два года мы воспользовались построением полиномиального тренда, который зачастую используется при прогнозировании тенденций. Тренды представляют

собой функции, описывающие данные. Полиномиальные тренды применяются для описания значений временных рядов, попеременно возрастающих и убывающих [60]:

$$y(x) = ax^4 + bx^3 + cx^2 + dx + f \quad (4)$$

Рассмотрим совокупные обязательства банков (рисунок 18).

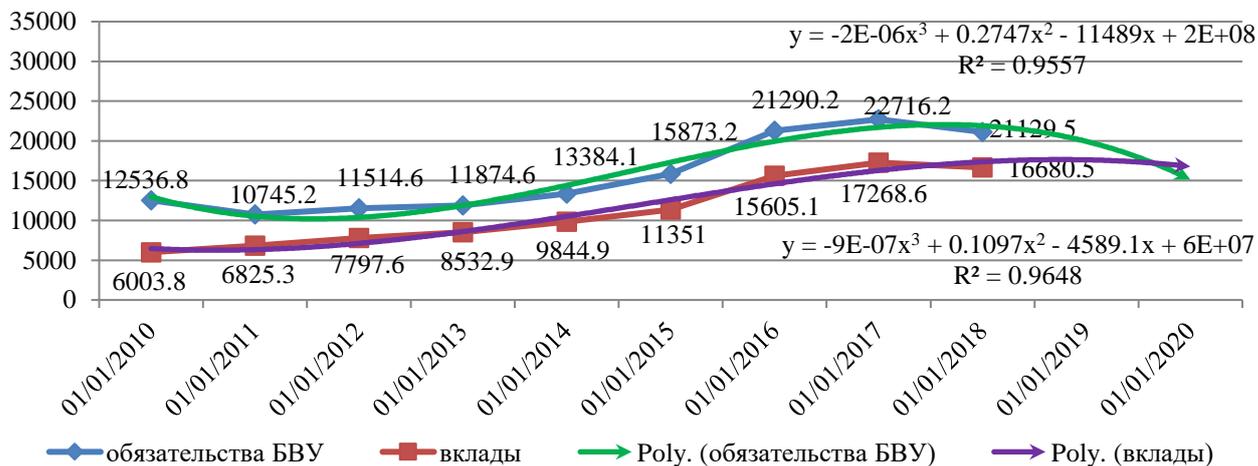


Рисунок 18 - Совокупные обязательства БВУ, млрд. тенге

Примечание - Составлено автором на основании источников [55-59]

Как показывают данные рисунка 19 до начала 2017 года наблюдался плавный рост обязательств БВУ. Аналогичная ситуация характерна и в отношении вкладов клиентов казахстанских банков.

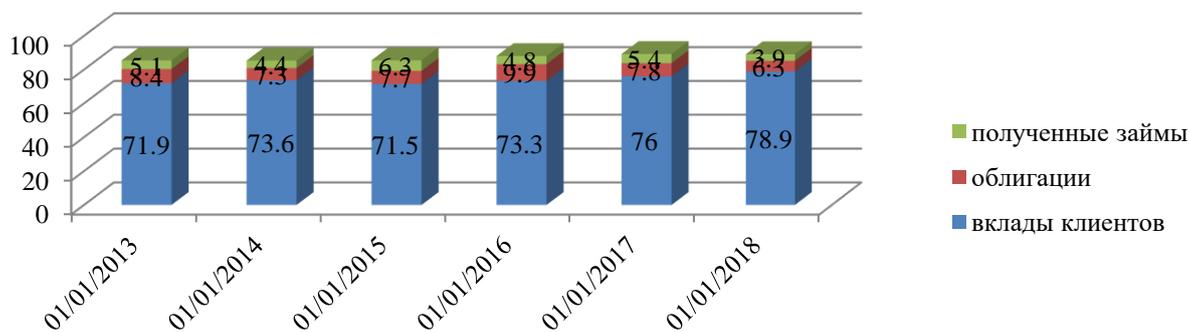


Рисунок 19 - Структура совокупных обязательств БВУ, %

Примечание - Составлено автором на основании источников [55-59]

Начало 2018 года характеризуется снижением обязательств на 8% и как видно из графика за счет снижения вкладов на 4% (оба временных ряда имеют одинаковую тенденцию).

Полиномиальные прогнозные демонстрируют понижательный тренд как в отношении вкладов, так и в отношении обязательств БВУ в целом. При этом

понижение обязательств имеет более выраженную тенденцию по сравнению с вкладами клиентов.

Анализ структуры совокупных обязательств БВУ наглядно демонстрирует тот факт, что основную долю занимают вклады клиентов, причем наблюдается положительная динамика: на начало 2016 г. рост составил 1,8%, на 01.01.2017 г. – 2,7%, на 01.01.2018 г. – на 2,9%. При этом, если до начала 2016 г. БВУ было характерно увеличение доли банковских облигаций: на 01.01.2015 г. – на 0,4%, на 01.01.2016 г. – на 2,2%, то начиная с 2017 г. наблюдается обратное: снижение доли облигаций на 01.01.2017 г. на 2,1%, на 01.01.2018 г. – на 1,5%.

Рассмотрим совокупные активы БВУ и составим прогноз по ним (рисунок 20).

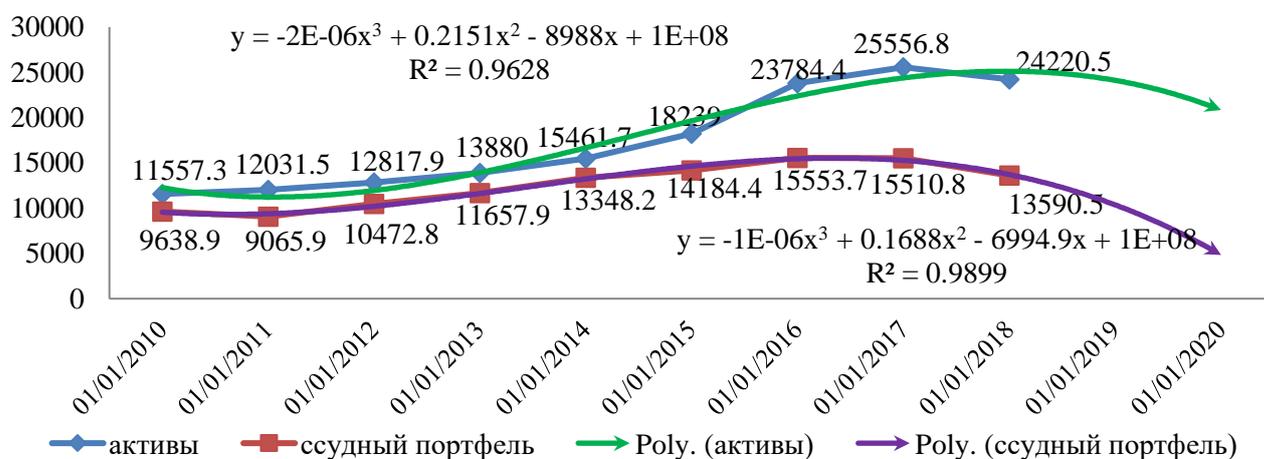


Рисунок 20 - Совокупные активы БВУ и прогноз, млрд. тенге

Примечание - Составлено на основании источников [55-59]

Как показывает рисунок 20 активы БВУ имели явную повышательную тенденцию за исключением начала 2018 г., когда они сократились на 6%. При этом ссудный портфель занимает в активах банков основную долю за весь рассматриваемый период. Вместе с тем, доля ссудного портфеля в совокупных активах БВУ сокращается, начиная с 01.01.2015 г. Так, на начало 2015 г. доля ссудного портфеля в активах БВУ сократилась на 8%, на начало 2016 г. – на 13%, на 2017 г. – на 4%, на 2018 г. – еще на 4%. В целом за последние 4 года доля ссудного портфеля в активах банков сократилась на 29%.

Полиномиальные прогнозные тренды показывают дальнейшее понижение активов банков на предстоящие два года, аналогично как и размер ссудного портфеля БВУ. Следует отметить, что в последние два года 2017-2018 гг. для совокупных активов БВУ характерно увеличение доли ценных бумаг. Так, если на начало 2016 г. доля ценных бумаг в портфелях БВУ составляла 0,2%, то на начало 2017 г. – 13,2%, а на начало 2018 г. – 18,2%. Такое положение дел объясняется повышением активности банков на фондовом рынке.

Для банков огромную важность представляют источники фондирования. Фондирование выступает одним из методов управления затратами. В

управленческом учете банков управление затратами, как уже говорилось выше, должно осуществляться исходя из возможностей банка, то есть с учетом имеющихся источников фондирования (рисунок 21).

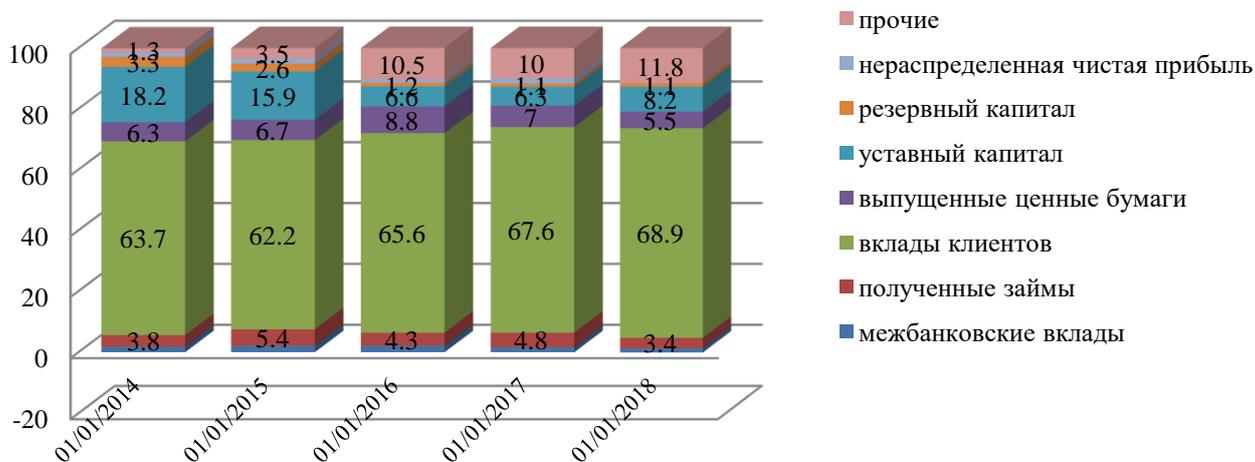


Рисунок 21 - Структура фондирования БВУ, %

Примечание - Составлено на основании источников [55-59]

Анализ структуры фондирования казахстанских банков показывает, что основным источником остаются вклады клиентов, доля которых, как показал рисунок 21, возрастает. Одновременно, большая роль в фондировании отводится банковским ценным бумагам, преимущественно облигациям.

Так, на начало 2014 г. их доля составляла 6,3% в объеме источников фондирования деятельности БВУ, на 01.01.2015 г. – 6,7%, то есть выросла на 0,4%, в 2016 г. – 8,8%, рост на 2,1%. Несмотря на снижение их доли в 2017 и начале 2018 г. до 5,5%, к октябрю 2018 г. их доля возросла до 5,8%, т.е. на 0,3% за 9 месяцев.

Усиление облигаций в качестве источника фондирования деятельности казахстанских банков подтверждает необходимость введения управленческого учета по облигациям банков, что позволит последним регулярно отслеживать ситуацию на рынке, оценивать стоимость и доходность собственных облигаций, проводить их сравнительную оценку с облигациями других банков, определять их рейтинг на рынке банковских облигаций и др.

Поскольку управленческий учет направлен на результативность деятельности банков, проанализируем показатели доходности БВУ Казахстана (рисунок 22).

Как показывает полиномиальный тренд чистой процентной маржи в ближайшие пару лет можно ожидать повышение данного показателя в противовес чистого процентного спреда. Чистая процентная маржа показывает уровень взвешенности процентной политики банка, отражает насколько эффективно банк использует активы в зависимости от стоимости привлеченных банком ресурсов.

Таким образом, рост данного показателя положительно характеризует деятельность БВУ, поскольку значения в 2013-2018 гг. находилось в пределах

нормативов.

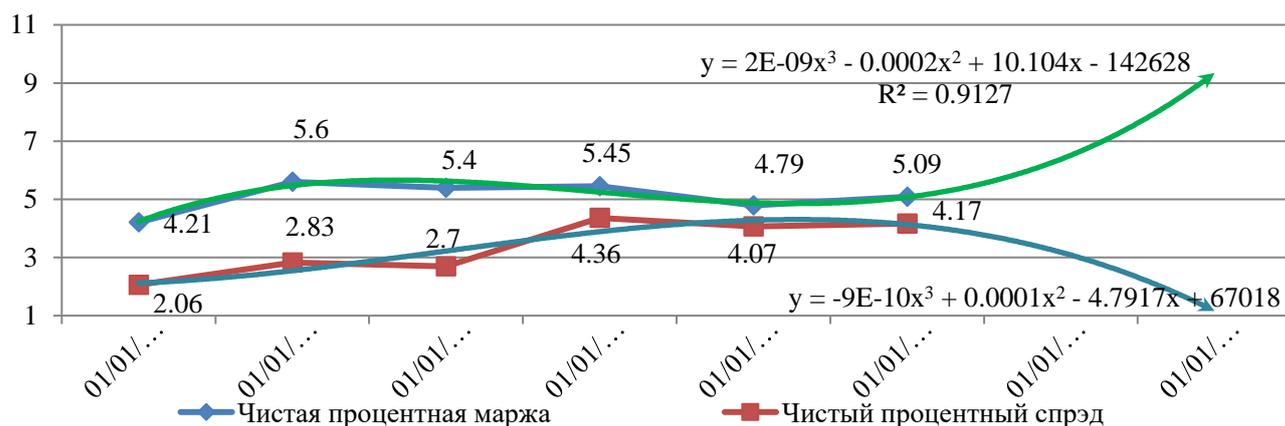


Рисунок 22 - Динамика доходности банковского сектора, %

Примечание - Составлено на основании источников [55-59]

Для управленческого учета в банке важное значение имеет и чистый процентный спрэд, поскольку оценивает влияние процентных ставок на прибыль банка. Прогнозируемое снижение данного показателя вслед возникшим убытком на начало 2018 г., который составил 18,7 млрд. тенге. требует обратить внимание на эффективность использования привлекаемых ресурсов. Однако, значения показателя также в пределах нормы.

Необходимо отметить, что анализ вышеуказанных показателей показывает лишь общую ситуацию в банковском секторе, однако, не отражает индивидуальные особенности деятельности каждого БВУ в отдельности. С этой целью целесообразно проанализировать основные показатели деятельности некоторых крупных банков Казахстана с позиций управленческого учета.

Управленческий учет основывается на анализе основных финансовых показателей деятельности банка, в связи с чем проанализируем данные показатели АО «Банк ЦентрКредит» (таблица 12).

Таблица 12 – Основные финансовые показатели АО «Банк ЦентрКредит»

Показатели	01.01.2014		01.01.2015		01.01.2016		01.01.2017		01.01.2018	
	Млрд тенге	Темп роста%								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Денежные средства	141,5	-5,1	113	-20,4	242	115,0	259	6,9	188	-27,3
Ценные бумаги	69,7	-10,1	63,2	-10,28	106	63,4	163	53,1	165	1,2
Брутто-займы	981	5,9	978	-0,3	1039	6,9	889	-14,5	931	4,7
Нетто-займы	784	-0,7	829	5,8	888	7,9	796	-10,4	817	2,6
Провизии	197	43,5	149	-24,4	151	1,6	93	-38,2	114	21,8
Активы	1093	0,5	1106	1,2	1442	30,4	1362	-5,6	1330	-2,3
Обязательства	1006,6	0,6	1021	1,4	1356	32,9	1263	-6,9	1202	-4,9
Выпущенные облигации	49,05	9,7	30,8	-59,25	26,6	-15,79	78,1	193,61	92,8	18,82
Депозиты	807	2,0	808	0,2	1035	29,6	1 052	1,6	975	-7,3

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Капитал	86,9	-0,3	85,5	-1,6	86	0,8	99	15,2	129	29,8
Процентные доходы	85,3	15,8	90,6	6,3	98	7,7	94,5	-3,1	109,9	16,3
Процентные расходы	-49,6	-8,4	-45,7	-7,9	-52,5	15,0	-68,2	29,9	-62,4	-8,5
Чистый процентный доход	35,7	83,1	44,9	26,0	45,1	0,3	26,3	-41,6	47,5	80,5
Чистый комиссионный доход	22,5	2,3	21,8	-3,3	18,6	-6,6	18,3	-1,8	18,9	3,2
Операционные расходы	-29,3	1,17	-24,8	-15,4	-28,1	13,1	-30,7	9,4	-28,3	-7,9
Чистая прибыль	0,313	-10,6	0,98	208,9	1,9	100,7	3,4	74,8	28,9	750,9

Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]

Рост активов наблюдался до начала 2016 г., после чего заметно постепенное их снижение: на начало 2017 г. активы сократились на 5,6%, на 01.01.2018 г. – еще на 2,3%. Снижение активов было обусловлено сокращением ссуд, предоставленных клиентам, на 8,2% и финансовых активов, отражаемых по справедливой стоимости через прибыль или убыток на 47,5%.

Следует отметить, что за первое полугодие 2018 г. у данного банка был отмечен наибольший рост кредитного портфеля в абсолютном выражении среди всех банков Казахстана, который составил 6,6% или 60,9 млрд. тенге.

Аналогичная ситуация характерна и для обязательств АО «Банк ЦентрКредит»: если до начала 2016 г. обязательства увеличивались, то на 01.01.2017 г. обязательства банка сократились на 6,9%, а на начало 2018 г. – еще на 4,9%. Снижение обязательств произошло за счет снижения ссуд, выданных клиентам, а также стоимости облигаций на 14,2% (рисунок 23).

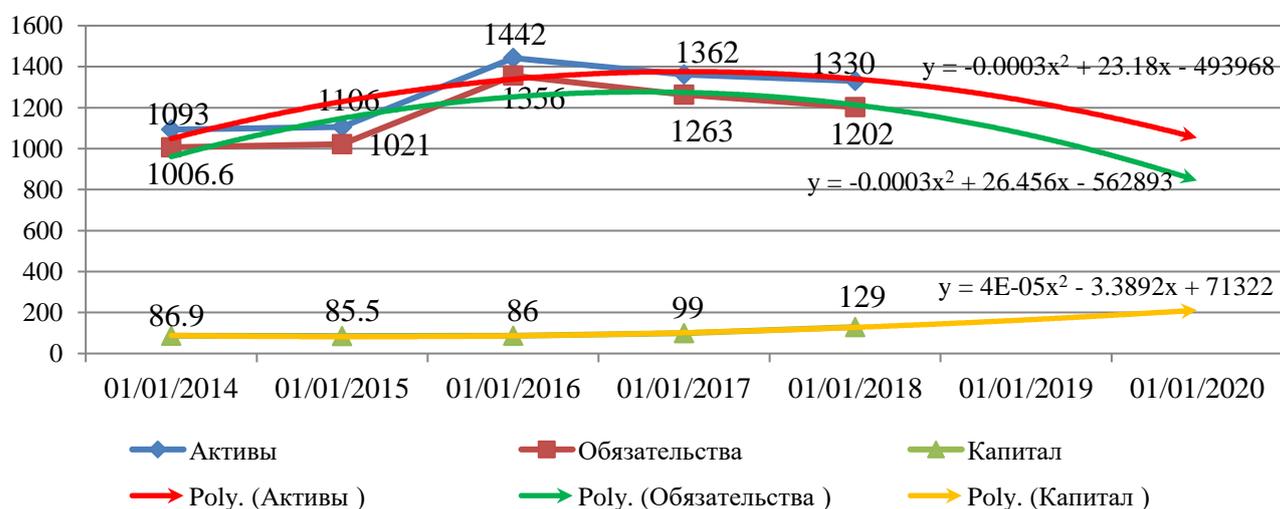


Рисунок 23 - Динамика и прогноз активов, капитала и обязательств АО «Банк ЦентрКредит», млрд. тенге

Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]

Однако, в течение первого полугодия 2018 г. в структуре обязательств произошел рост средств клиентов и банков на 10,7%, средств и ссуд

финансовых организаций на 14,8%, стоимости субординированных облигаций на 56,2% и выпущенных облигаций на 132,3% за счет дополнительных размещений. В результате за 1 полугодие 2018 г. объем вкладов клиентов и банков превысил выданные ссуды клиентам и банкам в 1,2 раза.

В противоположность капитал банка демонстрирует плавный рост на начало 2016 г. на 0,8%, на 01.01.2017 г. – на 15,2, на 01.01.2018 г. – на 29,8%, что обусловлено увеличением нераспределенной прибыли на начало 2017 г. на 38,3% и в начале 2018 г. в результате выкупа собственных привилегированных акций у АО «Цеснабанк» и выплат дивидендов.

Доходы банка и чистая прибыль имеют устойчивую тенденцию роста, особенно с 2017 г., что связано в большей степени с финансовой помощью от НБРК в сумме 60 млрд. тенге в рамках государственной программы по оздоровлению финансового сектора. Так, чистая прибыль банка в 2017 г выросла на 74,8%, а в 2018 г. в 8,5 раз (рисунок 24).

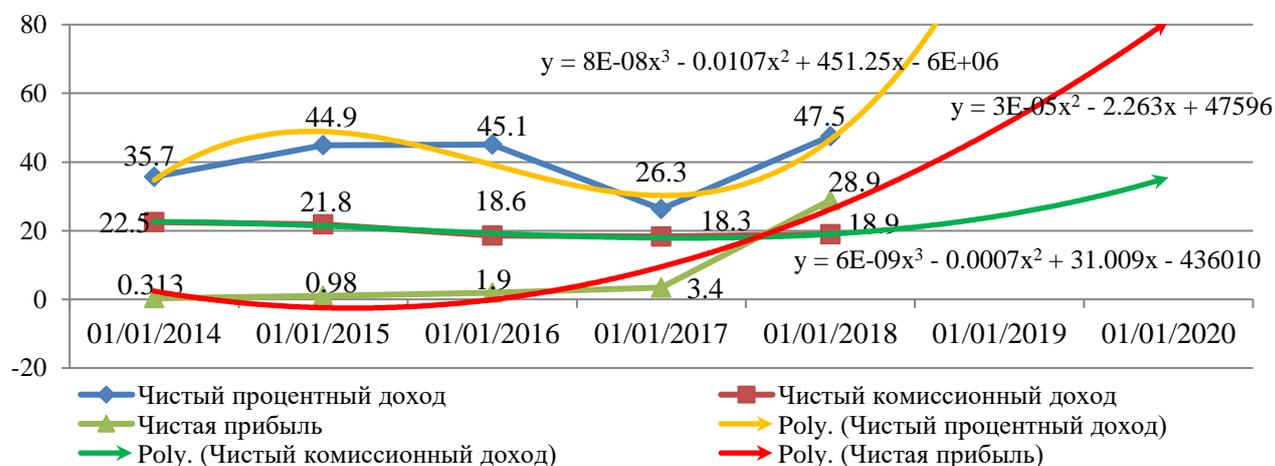


Рисунок 24 - Динамика и прогнозы чистых доходов и прибыли АО «Банк ЦентрКредит», млрд. тенге

Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]

Полиномиальные прогнозы демонстрируют рост чистого процентного, чистого комиссионного доходов и чистой прибыли АО «Банк ЦентрКредит». В результате финансовой поддержки банк получил возможность продолжить расчистку ссудного портфеля от проблемных займов и значительно увеличить провизии. За 2017 год значительно возросла способность банка генерировать реальные денежные потоки, что также повлияло на улучшение его финансового положения.

В управленческом учете большее значение имеет расчет коэффициентов, которые позволяют оценить относительную динамику показателей, поскольку зачастую абсолютные значения не отражают действительного положения банка. В таблице 13 представлены финансовые коэффициенты по банку.

Показатели рентабельности имеют положительный устойчивый рост и существенно возрастают на начало 2018 г. после получения средств от НБРК. Вместе с тем, показатель ROAE на начало 2017 г. несмотря на то, что

увеличился до 3,7%, составил ниже среднего значения рентабельности среднего капитала среди топ 10-ти банков – 6,6%.

Таблица 13 - Динамика финансовых коэффициентов АО «Банк ЦентрКредит»

Показатели	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
Прибыльность					
ROA, %	0,03	0,03	0,06	0,81	2,05
ROE, %	0,32	0,4	0,97	11,12	26,36
ROAA, %	0,0	0,1	0,2	0,2	2,1
ROAE, %	0,4	1,1	2,3	3,7	25,3
Чистая процентная маржа	0,89	0,30	1,33	1,54	3,15
Чистый процентный спрэд	4,67	5,28	4,85	3,77	3,99
Качество активов					
Брутто-займы/активы, %	72	75	62	60	63
Ценные бумаги/активы,%	6,38	5,71	7,35	11,97	12,41
Резервы/брутто-займы,%	25	18	17	11	15
Резервы/капитал,%	227	174	176	94	128
Доля просроченных займов,%	25,77	24,84	20,14	20,1	16,7
Доля неработающих займов,%	16,4	12,0	14,2	8,92	9,68
Качество пассивов					
Депозиты/обязательства,%	0,80	0,79	0,78	0,83	0,81
Депозиты/нетто-займы,%	103	97,5	118,8	132,16	119,34
Срочные депозиты/нетто-займы,%	80,77	82,13	85,19	92,7	85,24
Облигации/нетто-займы,%	6,26	3,72	3,0	9,81	11,36
Ликвидность					
Текущая ликвидность 0,3	0,456	0,843	1,051	0,956	0,98
Абсолютная ликвидность 1	3,766	7,166	11,216	19,816	6,5
Срочная ликвидность 0,9	3,619	4,600	5,018	7,489	3,64
Достаточность капитала					
Капитал/активы,%	0,08	0,08	0,06	0,07	0,08
K1 0,06	0,085	0,091	0,102	0,116	0,08
K2 0,085	0,142	0,141	0,150	0,157	1,17
Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65] и расчетов					

Однако, уже на начало 2018 г. банк увеличил данный показатель до 25,3%. Рентабельность активов банковского сектора Казахстана на начало 2016 г. составил 1,15%, на 01.01.2017 г. - 1,64%, на 01.01.2018 г. - 0,37%. При сравнении показателей ROA по банку АО «Банк ЦентрКредит» можно отметить, что в 2016 и 2017 гг. рентабельность активов банка была ниже среднего значения по банковскому сектору в целом, что свидетельствует об отсутствии достаточной клиентской базы у банка, а также низкой его активности на фондовом рынке и низком уровне выдачи кредитов. На начало 2018 г. данный показатель превышает среднее на 1,68% вследствие роста операций на фондовом рынке. Аналогичная ситуация прослеживается по показателю рентабельности капитала банка.

Чистый процентный спрэд, начиная с 2016 г. имел понижающую тенденцию: на начало 2016 г. сократился на 0,43%, на начало 2017 г. – на 1,08%. Однако, на начало 2018 г. данный показатель вырос на 0,22%, хотя и составил ниже, чем среднее значение у других банков (рисунок 25).

Чистая процентная маржа имеет устойчивую тенденцию роста, при этом наибольший рост составил на начало 2018 г. – на 1,61%. Прогнозы также имеют

положительную динамику, что свидетельствует об улучшении финансового состояния банка, следовательно, средства, выделенные НБРК в качестве финансовой поддержки действительно существенно повлияли на оздоровление АО «Банк ЦентрКредит».

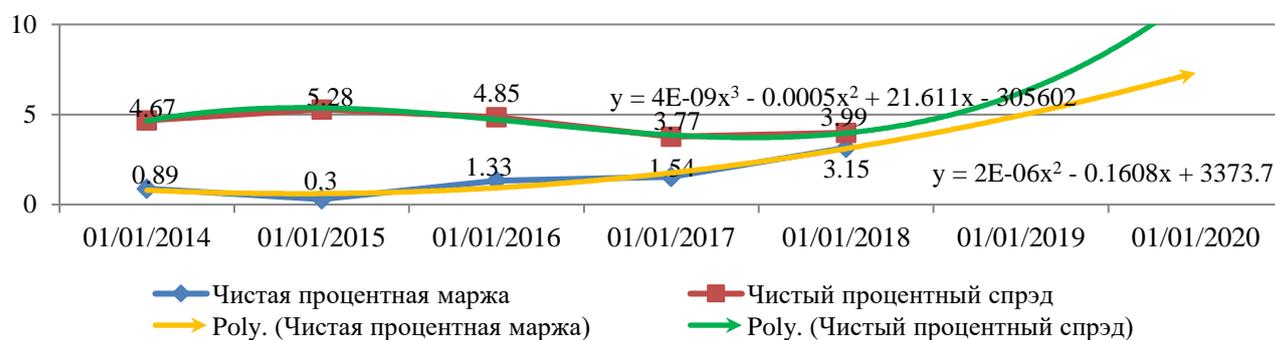


Рисунок 25 - Динамика и прогноз показателей доходности АО «Банк ЦентрКредит»

Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]

Говоря о десмо-инструментах, Адамбекова А.А. показывает наличие зависимости между инструментами финансового рынка, исходя из соответствующего его сегмента [66]. Аналогичным образом можно говорить о степени зависимости активов и обязательств в структуре баланса банка, ведь привлеченные ресурсы трансформируются в размещаемые активы.

Рассчитанные нами коэффициенты качества активов и пассивов в таблице 16 отражают подобного рода десмо-зависимость соответствующих показателей.

Оценка десмо-зависимости показывает, что банк привлеченные ресурсы размещает преимущественно в кредиты, доля которых снижалась, начиная с 2016 г. сначала на 12%, а затем на начало 2017 г. еще на 2% ввиду сокращения кредитования клиентов.

Показатель депозиты/нетто-займы наглядно демонстрирует, что для 1 тенге выданных кредитов было задействовано 0,98 тенге депозитных ресурсов в 2015 году, а на начало 2016 г. – 1,19 тенге, на 01.01.2017 г. – 1,32 тенге, на 01.01.2018 г. – 1,19 тенге (рисунок 26).

Усиливаются позиции банка на фондовом рынке, поскольку в аналогичные периоды снижения кредитов, банк увеличил инвестиционный портфель на начало 2016 г. на 1,61%, на начало 2017 г. – на 4,62%, а на начало 2018 г. еще на 0,44%. Одновременно, усиливается значимость облигаций банка в качестве источника фондирования выдаваемых кредитов: если на начало 2016 г. на 1 тенге выдаваемых кредитов приходилось 0,03 тенге выпущенных облигаций, то на начало 2017 г. 0,1 тенге, а на начало 2018 г. – 0,11 тенге. Более того, по результатам первого полугодия 2018 г. соотношение общего объема выпущенных и субординированных облигаций к кредитному портфелю составило 12,7%.

Устойчивость фондирования у банка высокая, поскольку большая часть

кредитов обеспечены именно срочными депозитами.

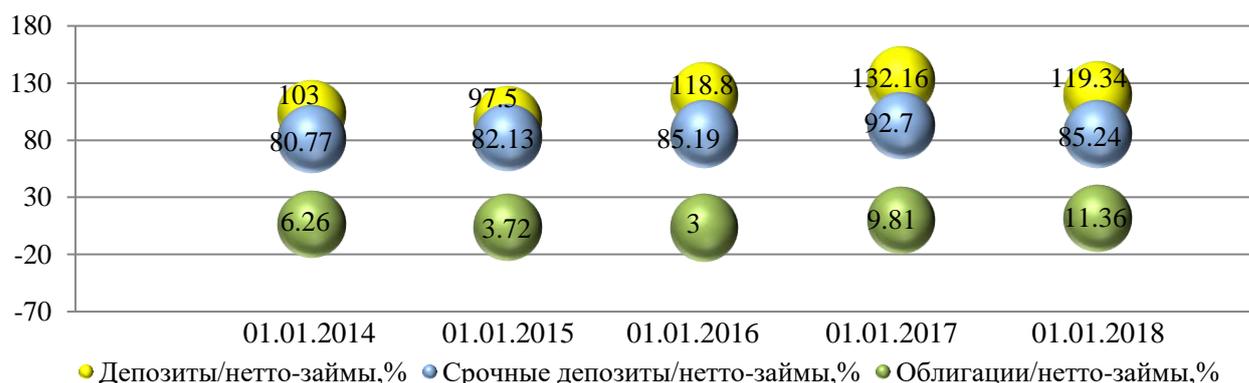


Рисунок 26 - Динамика вовлеченности привлеченных средств в кредитование клиентов АО «Банк ЦентрКредит»

Примечание - Составлено на основании источников [61-65] и расчетов автора

И, несмотря на снижение на начало 2018 г. на 9%, устойчивость фондирования продолжает составлять более 85% по срочным вкладам. Кроме того, увеличивается вовлеченность облигаций банка в фондирование активных операций.

Ликвидность АО «Банк ЦентрКредит» имеет довольно хорошие позиции, несмотря на снижение показателей абсолютной и срочной ликвидности на начало 2018 г. на 13,3% и 3,85% соответственно. Все показатели ликвидности выше нормы. Значительный риск был связан в 2017 г. с низкой диверсификацией депозитного портфеля, в котором 23% вкладов приходилось на 5 клиентов.

Банк имеет самые низкие показатели достаточности капитала К1 среди топ 10-ти банков Казахстана, что стало следствием снижения собственного капитала, средства которого были направлены на выкуп собственных акций у АО «Цеснабанк». Именно такое положение дел сдерживает рост банка. Единственным выходом для банка из данной ситуации видится в активизации оздоровления ссудного портфеля, либо привлечения дополнительного финансирования посредством выпуска облигаций.

В 2018 г. АО «Банк ЦентрКредит» занимал 6-е место по активам среди всех БВУ Казахстана. В управленческом учете облигаций АО «Банк ЦентрКредит» можно отметить следующие моменты (таблица 14).

Таблица 14 - Основные показатели по облигациям АО «Банк ЦентрКредит»

Показатели	01.01.2014		01.01.2015		01.01.2016		01.01.2017		01.01.2018	
	Млрд тенге	Темп роста %								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Выпуск облигаций	2,45	-9,1	25	920,41	0,011	-2271	-	-	15,54	100

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Выпуск субординированных облигаций	18,31	34,2	0,91	-191,2	9,25	916,48	-	-	60,0	100
Погашение облигаций	-18,9	1,87	-41,95	121,96	-6,5	-606,92	-2,06		-29,86	134,95
Погашение субординированных облигаций	-	-	-	-	-	-	-9,0	100	-9,0	0
Проценты, уплаченные по облигациям	-5,96	-2,13	-1,74	-2,43	-2,98	71,26	-3,09	3,69	-2,67	-15,73
Проценты, уплаченные по субординированным облигациям	-3,14	0,96	-4,18	0,33	-4,73	13,16	-5,79	22,41	-5,85	1,04
Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]										

На начало 2018 г. банк имеет 12 выпусков облигаций, из которых 37% находится в портфеле ЕНПФ, еще 42% находятся во владении НБРК. Таким образом, на долю государства приходится 79% всех выпусков облигаций АО «Банк ЦентрКредит». Выпуск облигаций и субординированных облигаций значительно возрастает на начало 2018 г. Из них наиболее ликвидными выступают международные субординированные облигации ССВNe3, которые являются бессрочными и с 2017 по 2020 год поэтапно исключаются из расчета нормативного капитала К2. Обслуживание данных облигаций в условиях постоянного роста курса доллара США становится для банка достаточно расходным, поскольку их доходность к погашению составила 9,3% в долларах США. Учитывая тот факт, что АО «Банк ЦентрКредит» имел свопы с НБРК, по которым получил 58,4 млн. долларов США в чистой позиции, вполне целесообразно осуществить выкуп данных еврооблигаций.

В 2018 г. банк выплатил проценты по своим облигациям на сумму 7230 млн. тенге. В результате улучшения динамики операционных денежных потоков и чистой прибыли это плачевно не отразилось на финансовых результатах банка. Следует отметить, что в течение всего периода обращения облигаций все погашения и купонные выплаты осуществлялись своевременно.

Оценим систему фондирования в управленческом учете АО «Банк ЦентрКредит». В структуре фондирования депозиты являются основным источником, несмотря на то, что на начало 2016 и 2018 гг. наблюдалось снижение доли вкладов клиентов в общем объеме источников фондирования деятельности АО «Банк ЦентрКредит» (рисунок 27).

Как показывает управленческий учет источников фондирования, результаты которого отражены на рисунке 27, фондирование банка достаточно сбалансировано в том плане, что несмотря на наибольшую долю вкладов клиентов, значительная доля отводится средствам и ссудам банков, а также выпуску собственных ценных бумаг, преимущественно долгового характера. В структуре депозитов средства распределены между корпоративным (48,3%) и розничным (51,7%) сегментами. Вместе с тем, существенная доля 24% сконцентрирована у 5 основных вкладчиков, что повышает риски банка.

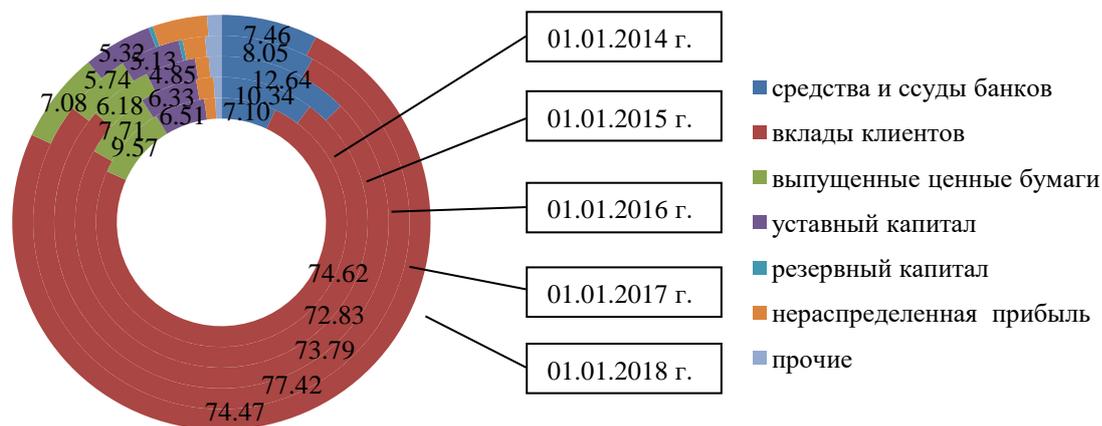


Рисунок 27 - Структура источников фондирования АО «Банк ЦентрКредит», %

Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]

Средства и ссуды банков имели рост до начала 2016 г. в структуре фондирования АО «Банк ЦентрКредит», однако, начиная с 2017 г. заметно постепенное снижение: на 01.01.2017 г. – на 57,02% и на 01.01.2018 г. – еще на 7,91%. Аналогичная ситуация характерна и для эмиссии долговых инструментов банка: до начала 2017 г. их доля в структуре фондирования заметно снижается: на 01.01.2015 г. – на 24,12%, на 01.01.2016 г. – на 24,76%, на 01.01.2017 г. – на 7,67%. Однако, на начало 2018 г. доля выпущенных ценных бумаг банка возрастает на 23,34%.

Управленческий учет предоставляет возможность анализа и оценки консолидированных матриц фондирования АО «Банк ЦентрКредит» (таблица 15).

Таблица 15 - Консолидированная матрица фондирования АО «Банк ЦентрКредит» на 01.01.2016 г., млрд. тенге

Финансовые активы	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого	Финансовые обязательства	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого
		До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет				До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет	
Денежные средства и их эквиваленты	2,41	24,62	-	-	24,62	Средства и ссуды банков	8,56	93,23	37,18	51	118,41
Средства в банках	2,34	8,59	-	7,003	15,6						
Ссуды клиентам	8,98	316,08	324,68	237,08	877,83	Средства клиентов	4,62	536,15	209,09	24,21	769,45
ЦБ для торговли	7,19	100,83	-	-	100,83	Выпущенные облигации	7,8	2,41	24,2	0,011	26,62
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	7,12	96,53	-	-	96,53						
Инвестиции, удерживаемые до погашения	4,51	0,29	5,21	-	5,5	Субординированные облигации	7,56	9,7	20,84	31,84	62,39

Продолжение таблицы 15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Итого финансовые активы, по которым начисляются проценты		546,94	329,89	244,08	1120,9	Итого финансовые обязательства, по которым начисляются проценты		641,49	291,31	107,07	1039,86
Финансовые активы, по которым не начисляются проценты		248,55	-	-	248,55	Финансовые обязательства, по которым не начисляются проценты		308,69	-	-	308,69
Итого		795,49	329,89	244,08	1369,46	Итого		950,18	291,31	107,07	1348,55
Разница между финансовыми активами и обязательствами, по которым начисляются проценты								-94,55	38,58	137,01	81,04
Разница между финансовыми активами и обязательствами								-154,69	38,58	137,01	20,91
Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]											

В целом матрица фондирования достаточно гармонична: привлекая средства под 8,56% и 4,62% банк выдает кредиты под 8,98%. Однако, долговые инструменты, выпущенные банком имеют больший процент, чем инструменты в инвестиционном портфеле банка: выпуская облигации под 7,8% и 7,56%, банк имеет ценные бумаги в портфеле под 7,19%, 7,12% и 4,51%, что противоречит эффективности фондирования. Кроме того, банк привлекает преимущественно краткосрочные ресурсы, а размещает в средне и долгосрочные, что может привести к рискам ликвидности. Вместе с тем, большим плюсом является достаточно сбалансированная структура краткосрочных, средне и долгосрочных финансовых активов, которые к тому же превышают обязательства банка. Единственное что смущает, это превышение краткосрочных обязательств над краткосрочными активами.

В данном направлении велась соответствующая работа в АО «Банк ЦентрКредит» и в результате на начало 2017 г. матрица фондирования приобрела несколько другой вид (таблица 16).

Таблица 16 - Консолидированная матрица фондирования АО «Банк ЦентрКредит» на 01.01.2017 г., млрд. тенге

Финансовые активы	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого	Финансовые обязательства	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого
		До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет				До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Денежные средства и их эквиваленты	6,36	3,78	-	-	3,78	Средства и ссуды банков	6,45	14,89	39,14	52,15	106,18
Средства в банках	11,45	4,07	-	-	4,07						
Ссуды клиентам	9,25	342,59	-	-	342,59	Средства клиентов	6,08	396,11	308,79	36,88	741,78

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ЦБ для торговли	5,65	48,41	-	-	48,41	ЦБ для размещения	3,0	9,23	-	-	9,23
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	3,43	105,99	-	-	105,99	Выпущенные облигации	7,8	10,31	14,51	0,011	24,83
Инвестиции, удерживаемые до погашения	5,61	6,92	6,42	17,24	30,58	Субординированные облигации	11,3	3,77	17,88	31,84	53,49
Итого финансовые активы, по которым начисляются проценты		511,74	294,18	192,24	998,16	Итого финансовые обязательства, по которым начисляются проценты		434,26	380,32	120,88	935,5
Финансовые активы, по которым не начисляются проценты		263,06	-	-	263,06	Финансовые обязательства, по которым не начисляются проценты		320,98	-	-	320,98
Итого		774,8	294,18	192,24	1261,22	Итого		755,24	380,32	120,88	1256,44
Разница между финансовыми активами и обязательствами, по которым начисляются проценты								77,48	-86,14	71,36	62,66
Разница между финансовыми активами и обязательствами								19,56	-86,14	71,36	4,78
Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]											

Как видно из консолидированной матрицы управленческого учета банка значительно улучшилась ситуация со ставками фондирования: средства привлекаются под 6,45% и 6,08%, а размещаются под 11,45% и 9,25%, ценные бумаги размещаются для привлечения средств под 3%, а в инвестиционном портфеле приносят вознаграждение 5,65%. Однако, облигации выпущены под 7,8% и 11,3%, а в инвестиционном портфеле приносят 3,43% и 5,61%.

Вместе с тем, управленческий учет наглядно демонстрирует тот факт, что структура привлеченных средств стала более сбалансированной по срочности. Краткосрочных и долгосрочных финансовых активов больше, чем краткосрочных и долгосрочных финансовых обязательств. Разрыв наблюдается в среднесрочном фондировании (таблица 17).

На начало 2018 г. система фондирования остается практически на том же уровне. Вместе с тем, удалось снизить разницу между среднесрочными активами и обязательствами, по которым начисляются проценты на 24,4 млрд. тенге. Однако, в 2018 г. банк предоставляет самые дешёвые по сравнению с остальными банками ипотечные кредиты под 15,9% годовой эффективной ставке, автокредиты под 18,6%. Привлекая розничные депозиты под 12% годовых, банк вкладывает преимущественно в краткосрочные финансовые инструменты, которые обеспечивают вознаграждение ниже, чем по выпущенным банком средне и долгосрочным облигациям.

Таблица 17 - Консолидированная матрица фондирования АО «Банк ЦентрКредит» на 01.01.2018 г., млрд. тенге

Финансовые активы	Средневзв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого	Финансовые обязательства	Средневзв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого	
		До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет				До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Денежные средства и их эквиваленты	6,43	0,342	-	-	0,342	Средства и ссуды банков	6,25	44,31	33,64	18,5	96,45	
Средства в банках	2,88	9,97	-	-	9,97							
Ссуды клиентам	11,6	313,56	301,48	201,87	816,91	Средства клиентов	6,09	403,26	285,65	18,77	707,69	
ЦБ для торговли	6,73	23,02	-	-	23,02	ЦБ для размещения	3,0	9,2	-	-	9,2	
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	6,34	149,77	-	-	149,77	Выпущенные облигации	8,07	0,313	17,05	-	17,37	
						Суборд-ные облигации	10,93	6,97	16,87	51,77	75,61	
Итого финансовые активы, по которым начисляются проценты		496,67	301,48	201,87	1000,02	Итого финансовые обязательства, по которым начисляются проценты		264,05	353,22	89,03	906,3	
Финансовые активы, по которым не начисляются проценты		207,52	-	-	207,52	Финансовые обязательства, по которым не начисляются проценты		484,22	-	0,019	484,24	
Итого		704,19	301,48	201,87	1207,54	Итого		748,27	353,22	89,05	1190,54	
Разница между финансовыми активами и обязательствами, по которым начисляются проценты									232,62	-51,74	112,84	93,72
Разница между финансовыми активами и обязательствами									-44,08	-51,74	112,82	17,0
Примечание - Составлено автором на основании источников [61-65]												

Вместе с тем, ценные бумаги банк приобретает преимущественно для поддержания ликвидности, хотя имеет место рассмотреть и вариант формирования инвестиционного портфеля для получения доходов, поскольку банк имеет проблемы и возвратом по розничным кредитам. Несмотря на минусы в системе фондирования, банк увеличил разницу между финансовыми активами и обязательствами на 12,22 млрд. тенге.

Таким образом, управленческий учет АО «Банк ЦентрКредит» позволил продемонстрировать факты того, что банк осуществляет достаточно эффективную работу по оздоровлению своего ссудного портфеля. Финансовая поддержка со стороны НБРК значительно повлияла на его докапитализацию, что позволило продолжить расчистку проблемных займов и повысить провизии. За 2017 г. банк повысил способность генерировать денежные потоки, что свидетельствует об улучшении его финансового положения. Работа банка по улучшению системы фондирования также дала положительные результаты.

Проведем анализ деятельности АО «АТФБанк» с точки зрения управленческо-учетного аспекта. Первостепенно в управленческом учете

осуществляется оценка основных финансовых показателей банка (таблица 18).

Таблица 18 – Основные финансовые показатели АО «АТФБанк»

Показатели	01.01.2014		01.01.2015		01.01.2016		01.01.2017		01.01.2018	
	Млрд тенге	Темп роста%								
Денежные средства	187,68	12,1	135,8	-38,2	262,5	93,3	466,7	77,79	241	-93,65
Ценные бумаги	94	78,7	27	-248,15	44	62,96	16	-175	114	800
Брутто-займы	840,15	0,51	841	-0,1	944	12,25	947	0,3	1 034	9,2
Нетто-займы	543,4	11,4	650	16,4	790	21,54	807	2,15	837	3,72
Провизии	254,6	13,1	192	-32,6	153	-25,49	141	-8,51	197	39,72
Активы	870,08	3,56	931,22	7,03	1259	35,2	1453	15,41	1325	-9,66
Обязательства	801,4	10,9	907	13,18	1172	29,22	1359	15,96	1213	-12,04
Облигации	110,44	23,31	56,59	-95	222,6	293	151,8	-47	182,27	20
Депозиты	673	11,1	779	15,75	908	16,56	1144	25,99	959	-19,29
Капитал	69	9,1	77	11,59	88	14,29	93	5,68	112	20,43
Процентные доходы	53,9	7,31	58,2	10,6	70,2	20,2	118,5	64,9	124,9	-2,8
Процентные расходы	38,78	2,7	40,47	5,4	47,57	19,6	78,74	63,9	78,3	-5,0
Чистый процентный доход	15,09	3,7	17,74	21,6	22,67	21,4	39,76	66,6	46,6	1,3
Чистый комиссионный доход	3,44	11,3	6,95	87,2	7,41	5,3	9,99	36,6	12,2	11,6
Операционные расходы	12,1	68,3	9,0	-34,44	19,6	1,1	23,7	21,1	25,0	5,4
Чистая прибыль	0,59	-34,23	1,75	196,6	6,04	110,5	4,18	-33,9	17,8	268,4
Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71]										

По размеру активов в 2018 г. АО «АТФБанк» занимает 8 место среди всех банков Казахстана.

В активах банка заметно преобладают корпоративные клиенты в большей степени это кредиты, связанные с недвижимостью, которые занимают порядка 33% корпоративного ссудного портфеля. Такое положение дел усиливает влияние рисков на рынке недвижимости на деятельность банка. Более того, корпоративный ссудный портфель обеспечен залогом лишь на 45%, что свидетельствует о слабом залоговом обеспечении и выступает дополнительным негативным фактором.

Активы равно как и обязательства АО «АТФБанк» вплоть до начала 2018 г. имеют устойчивую тенденцию роста. Так, активы банка выросли на 01.01.2015 г. на 7,03%, на 01.01.2016 г. – на 35,2%, на начало 2017 г. – на 15,41%. При этом, обязательства банка выросли на начало 2015 г. на 13,18%, на 01.01.2016 г. – на 29,22%, на 01.01.2017 г. – на 15,96%. Увеличение обязательств банка в 2016 году произошло в большей степени за счет роста вкладов клиентов на 20%. При этом депозиты до востребования выросли на 17,1%, а корпоративные депозиты – на 36% (рисунок 28).

Вместе с тем, и активы и обязательства снижаются на начало 2018 г.: активы на 9,66%, обязательства – на 12,04% соответственно. При этом, корпоративные вклады сократились на 19,4%, розничные депозиты - на 11%. На начало 2018 г. на 2 клиентов приходилось 13% от общего депозитного портфеля банка. На начало 2018 г. кредитный портфель банка на 81% состоял из кредитов, выданных бизнесу, причем 78% из них составили ссуды крупному бизнесу.

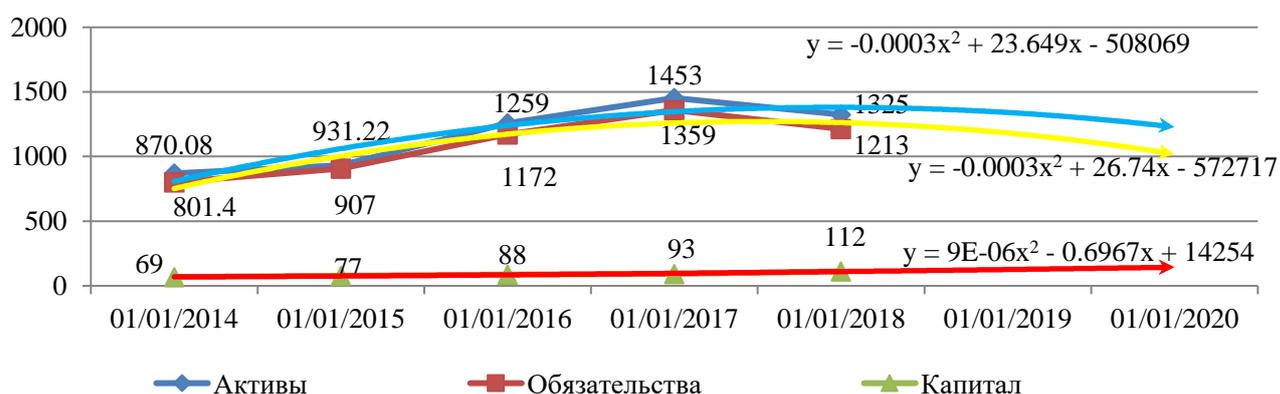


Рисунок 28 - Динамика и прогноз активов, обязательства и капитала АО «АТФБанк», млрд. тенге

Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71]

Капитал банка увеличивается из года в год: за последние три года 2016-2018 гг. он вырос на 40,4%. Полиномы активов и обязательств на ближайшие два года показывают незначительное понижение данных показателей банка. Одновременно, прогноз по капиталу показывает небольшой рост.

Поскольку управленческий учет основывается также и на оценке относительных показателей деятельности банка, необходимо проанализировать соответствующие финансовые коэффициенты (таблица 19).

Таблица 19 - Динамика финансовых коэффициентов АО «АТФБанк»

Показатели	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
Прибыльность					
ROA, % (по чистой прибыли)	0,07	0,20	0,51	0,36	1,27
ROE, % (по чистой прибыли)	0,86	2,59	7,21	5,77	17,17
ROAA, %	0,3	0,4	0,7	0,4	1,3
ROAE, %	3,7	4,6	8,8	5,3	17,3
Чистая процентная маржа	2,67	3,02	3,21	5,80	5,60
Чистый процентный спрэд	4,62	5,02	5,02	9,40	8,89
Качество активов					
Брутто-займы/активы, %	61	65	63	56	63
Резервы/брутто-займы, %	35	24	17	15	19
Резервы/капитал, %	4,12	2,69	1,96	1,50	1,76
Доля просроченных займов, %	44	34	19	19	19,1
Доля неработающих займов, %	42	31	10	12	10
Качество пассивов					
Депозиты/обязательства, %	71	77	76	84	79
Депозиты/нетто-займы, %	99,7	108,5	114,9	141,8	128,7
Срочные депозиты/нетто-займы, %	75,01	75,03	76,33	80,95	69,58
Облигации/нетто-займы, %	20,32	8,71	28,18	18,81	21,78
Ликвидность					
Текущая ликвидность 0,3	1,163	0,802	1,397	1,071	0,860
Абсолютная ликвидность 1	23,239	4,289	4,140	27,760	18,276
Срочная ликвидность 0,9	5,941	3,522	2,775	6,017	3,126
Достаточность капитала					
Капитал/активы, %	0,08	0,08	0,07	0,06	0,08
K1 0,06	0,092	0,088	0,078	0,081	0,093
K2 0,085	0,131	0,119	0,169	0,173	0,257

Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71] и расчетов

Показатели рентабельности активов и капитала до начала 2017 г. имели устойчивую тенденцию роста. На начало 2017 г. оба показателя показывают снижение: ROA – на 0,15%, ROE – на 1,44%.

При сравнении со средними значениями по банковскому сектору Казахстана можно отметить, что в 2016 и 2017 гг. показатели рентабельности активов и капитала по АО «АТФБанку» были ниже среднего уровня на 0,64% и 1,28% по ROA и на 2,15% и на 9,41% по ROE соответственно. Вместе с тем, данные показатели рентабельности приходят в норму на начало 2018 г. Значение показателей ниже среднего уровня свидетельствуют об отсутствии достаточной клиентской базы по кредитованию до начала 2018 г. и активизации деятельности банка на 01.01.2018 г.

На начало 2018 г. банк продолжает испытывать давление на показатели ROA и ROE ввиду слабого качества активов и ростом расходов на провизии.

Показатели доходности увеличивались также до начала 2018 г., после чего наблюдается незначительный спад, что свидетельствует о снижении возможностей банка покрывать свои издержки за счет чистой процентной маржи. В результате, АО «АТФБанк» стал занимать предпоследнее место среди топ 10-ти банков РК по данным показателем маржи и спреда (рисунок 29).

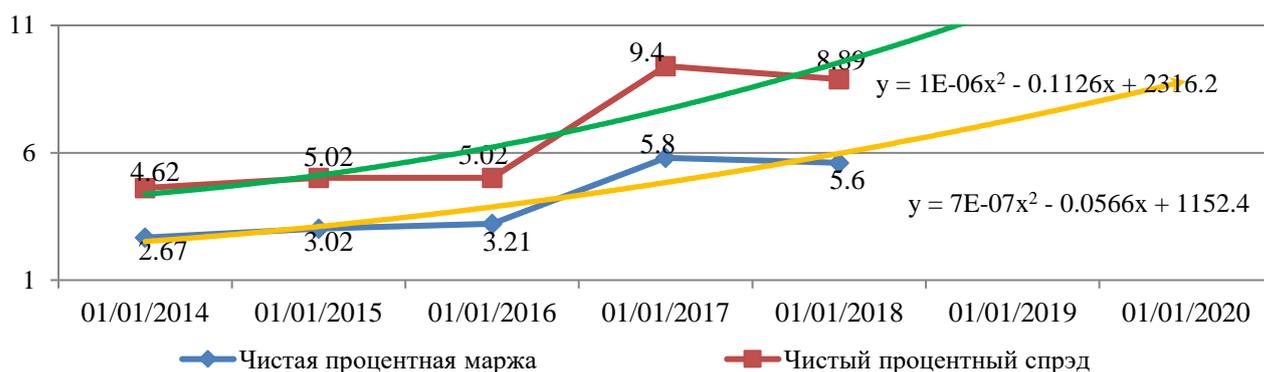


Рисунок 29 - Динамика и прогноз показателей доходности АО «АТФБанк», %

Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71]

Резкий рост процентной маржи и спреда в 2017 г. обусловлен большей частью увеличением комиссионных доходов, которые выросли на 11,6% и доходов от операций с иностранной валютой, которые выросли на 31%. Вместе с тем, за первые 3 месяца 2018 г. усилилась проблема банка с увеличением несобранных процентных платежей, доля которых составила 38,8% против 26,9% на начало 2018 г.

Полиномы чистого процентного спреда и маржи показывают прогрессивный прогноз роста показателей. Однако, такое возможно только если банк сможет расчистить кредитный портфель от проблемных ссуд, поскольку даже поддержка в сумме 100 млрд. тенге не возымела действия. Доля просроченных и неработающих кредитов, несмотря на снижение все же составляет достаточно внушительный процент 19,1% просроченных и 10%

неработающих займов на начало 2018 г., несмотря на то, что ссуды в активах банка занимают сравнительно меньшую долю – 56% на начало 2017 г. и 63% на 01.01.2018 г.

Анализ десмо-зависимости в управленческом учете позволяет оценить степень вовлеченности ресурсов в активные операции банка. Показатели качества пассивов в управленческом учете наглядно демонстрируют тот факт, что депозиты выступают основным источником финансирования активных операций: их доля в обязательствах составляла на начало 2016 г. 76%, на 01.01.2017 г. – 84%, на 01.01.2018 г. – 79%. Коэффициент депозиты/нетто-займы показывает, что вовлеченность депозитов в финансирование кредитов банка увеличивается. При этом, основной акцент сделан на срочные вклады, что выступает положительным аспектом фондирования деятельности АО «АТФБанк» (рисунок 30).

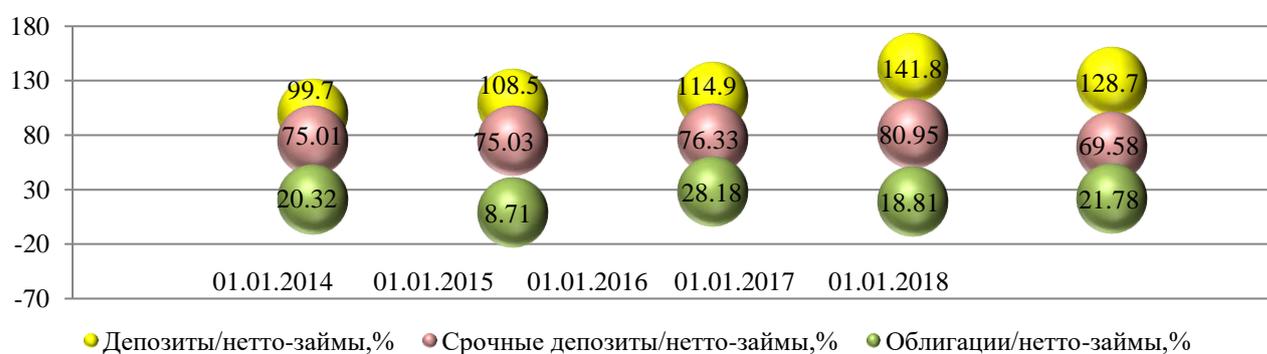


Рисунок 30 - Уровень десмо-зависимости статей активов и обязательств АО «АТФБанк», %

Примечание - Составлено на основании источников [67-71] и расчетов автора

Как показывают данные рисунка 30 для выдачи кредита на сумму 1 тенге в банке было вовлечено вкладов на начало 2016 г. – 1,15 тенге, на начало 2017 г. – 1,42 тенге, на начало 2018 г. – 1,29 тенге. При этом, на 01.01.2016 г. 76,33%, на 01.01.2017 г. – 80,95%, на 01.01.2018 г. – 69,58% из них составляли срочные депозиты банка, преимущественно корпоративных клиентов. Следует также отметить усиление вовлеченности облигаций в финансирование кредитования. Так, на начало 2016 г. десмо-зависимость облигаций и нетто-займов составила 28,18%, на 01.01.2017 г. – 18,81%, на 01.01.2018 г. – 21,78%. Вместе с тем, основной процент составили субординированные облигации банка, профинансированные НБРК в качестве поддержки АО «АТФБанк» в 2017г.

Показатели ликвидности имели стабильный рост до начала 2018 г., который во многом был обусловлен ростом текущих счетов корпоративных клиентов банка, являющихся достаточно волатильными. На начало 2018 г. по всем показателям ликвидности заметно снижение: текущей ликвидности на 20%, абсолютной – на 34% и срочной – на 48%. Отток ликвидных средств в 2018 г. был связан с оттоком вкладов клиентов. При этом, в банке присутствует

значительный валютный риск в активах банка – большая часть займов являются долларовыми, которые на начало 2016 г. составляли 55,7%, на начало 2017 г. – 49,8%. Более того, денежные средства и их эквиваленты на начало 2018 г. на 76,8% также выражены в долларах США.

Показатели достаточности капитала имеют устойчивый рост, что было обусловлено снижением ссудного портфеля банка и капитализацией прибыли. Вместе с тем, поскольку в состав капитала второго уровня были включены субординированные облигации, которые постепенно исключались из расчета нормативного капитала с начала 2017 г., в реальности капитализация банка является достаточно слабой.

В управленческом учете по облигациям АО «АТФБанк» можно отметить следующие моменты (таблица 20).

Таблица 20 - Основные показатели по облигациям АО «АТФБанк»

Показатели	01.01.2014		01.01.2015		01.01.2016		01.01.2017		01.01.2018	
	Млрд тенге	Темп роста%								
Выпуск облигаций	-	-	30	100	55	83,3	-	-	-	-
Выпуск субординированных облигаций	-	-	-	-	58,14	100	-	-	99,98	71,96
Погашение облигаций	-23,26	12,11	-54,33	133,58	-	-	-67,26	23,8	-1,27	-98,11
Погашение субординированных облигаций	-21,09	-7,8	-15,32	-27,36	-	-	-0,944	-96,55	-	-
Проценты, уплаченные по облигациям	9,7	-0,99	5,07	-47,73	8,11	59,96	9,4	15,91	7,8	-17,02
Проценты, уплаченные по субординированным облигациям	3,8	-1,34	2,3	-39,47	4,95	115,22	9,8	97,98	10,2	4,08
Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71]										

В 2018 г. АО «АТФБанк» имеет в наличии 9 выпусков облигаций, 51% из которых выкуплены ЕНПФ и НБРК. В итоге лишь 23% облигаций банка находится в свободном обращении. Наиболее привлекательными являются субординированные международные облигации АТФBe7, которые являются бессрочными и выражены в долларах США. Одновременно, для банка обслуживание данного займа является самым затратным, поскольку если ранее они учитывались как капитал первого уровня, то с введением Базеля III, данные облигации были исключены из состава капитала.

На начало 2017 г. выкуп данных облигаций был бы целесообразным для банка, однако, учитывая отрицательные денежные потоки и необходимость роста провизий, такой выкуп был для банка затруднительным. Вместе с тем, на начало 2018 г. увеличение объема валютных денежных средств и их эквивалентов до 76,8% может обеспечить банку избавление от вышеуказанных облигаций, обслуживание которых обходится банку весьма дорого.

В управленческом учете большую важность имеет оценка фондирования

деятельности банка, основанная на анализе структуры источников фондирования и матриц фондирования. В структуре источников фондирования вклады клиентов занимают основную долю (рисунок 31).

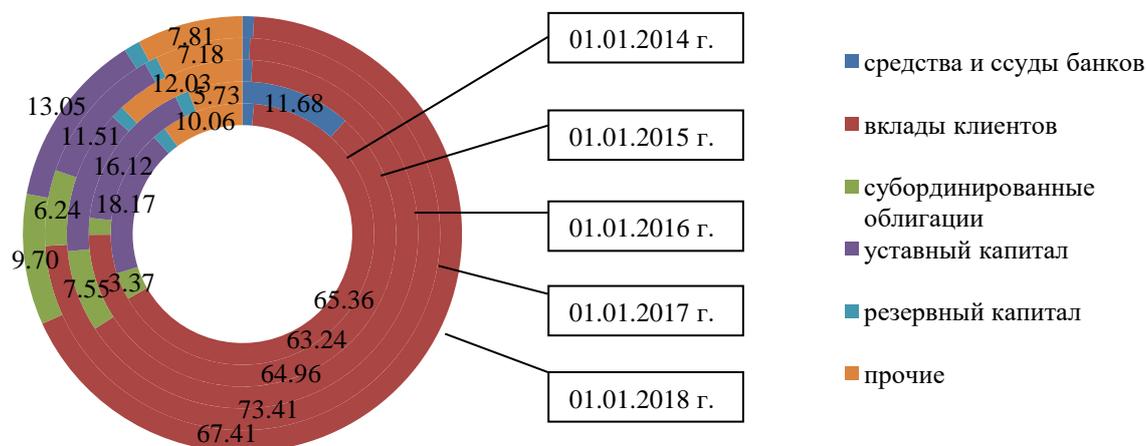


Рисунок 31 - Структура источников фондирования АО «АТФБанк», %

Примечание - Составлено автором на основании [67-71] и расчетов

Устойчивость фондирования АО «АТФБанк» сравнительно низкая, несмотря на то, что основной источник – срочные депозиты.

Дело в том, что на начало 2018 г. наблюдается отток депозитов клиентов, которыми являются в основном юридические лица. Более того, как было указано выше, средства корпоративных клиентов представлены преимущественно текущими счетами, которые имеют высокую волатильность.

В структуре фондирования увеличивается значимость облигаций, однако, следует отметить, что они представлены субординированными займами, которые постепенно исключаются из капитала банка и являются значительно затратными. Если также учесть тот факт, что нераспределенная прибыль не включена в структуру фондирования ввиду отрицательных значений (убытков), то устойчивость фондирования становится банка еще более слабой.

На начало 2018 г. несмотря на финансовую поддержку НБРК в размере 100 млрд. тенге, провизирование остается все еще недостаточным. В первом квартале 2018 г. рост доходов обусловлен ростом потребительских ссуд. Вместе с тем, кредитный портфель банка является низкодиверсифицированным, что повышает риск финансовой устойчивости АО «АТФБанк». Одновременно, банк имеет высокий уровень ликвидности, что позволяет поддерживать систему фондирования на определенном уровне.

Для более детального анализа системы фондирования банка в управленческом учете рассмотрим консолидированные матрицы фондирования за последние три года 2016-2018 гг. (таблица 21).

Как видно из таблицы 21 у банка имелись проблемы с распределением ставок между привлекаемыми средствами и размещаемыми ресурсами. Ставки по финансовым обязательствам выше, чем по активам, за исключением

кредитования, только за счет которого банк смог выйти на положительный итог. Так, привлекая средства банков под 3,3%, банк размещает под 0,47% и 2,4%, выпуская облигации под 10,1% и 10,9%, банк размещает в активы под 7,7% и 5,7%.

Таблица 21 - Консолидированная матрица фондирования АО «АТФБанк» на 01.01.2016 г., млрд. тенге

Финансовые активы	Средне взв-ая эффек. % ст.	Срок до погашения			Итого	Финансовые обязательства	Средне взв-ая эффек. % ст.	Срок до погашения			Итого
		До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет				До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет	
Денежные средства и их эквиваленты	0,47	262,54	-	-	262,54	Средства и ссуды банков	3,3	4,27	7,11	-	11,38
Средства в БВУ	2,4	10,83	0,43	-	11,37						
Ссуды клиентам	11,8	149,67	319,77	174,18	643,62	Средства клиентов	6,3	539,59	224,75	53,2	817,56
ЦБ для торговли	6,1	26,66	-	0,091	26,76	Выпущенные облигации	10,1	72,01	3,79	75,67	151,46
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	7,7	-	-	97,64	97,64						
Инвестиции, удерживаемые до погашения	5,7	0,224	15,25	-	15,47	Субординированные облигации	10,9	2,88	34,001	58,17	95,06
Итого финансовые активы, по которым начисляются проценты		449,92	335,45	271,91	1057,4	Итого финансовые обязательства, по которым начисляются проценты		618,75	269,65	187,04	1075,46
Финансовые активы, по которым не начисляются проценты		75,28	11,81	9,51	96,48	Финансовые обязательства, по которым не начисляются проценты		2,53	0,15	0,01	2,67
Итого		525,2	347,26	281,42	1153,88	Итого		621,28	269,8	187,05	1078,13
Разница между финансовыми активами и обязательствами, по которым начисляются проценты								-168,83	65,8	84,87	-18,06
Разница между финансовыми активами и обязательствами								-96,08	77,46	94,37	75,75
Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71]											

Такая политика банка приводит к отрицательному итогу между активами и обязательствами, по которым начисляются проценты в 18,06 млрд. тенге. Вместе с тем, следует отметить, сравнительно пропорциональное распределение активов по срочности, несмотря на то, что в итоге краткосрочные обязательства превышают краткосрочные активы, по которым начисляются проценты на 168,83 млрд. тенге, а в итоге на 96,08 млрд. тенге. По средние и долгосрочным активам и обязательствам итог положительный. Проблема краткосрочного характера возникла еще и в результате того, что банк привлекает преимущественно вклады до востребования и до года, текущие

счета корпоративных клиентов, а размещает в кредиты большей частью среднесрочного характера. Такая ситуация может привести к проблеме с платежеспособностью банка.

Ситуация в системе фондирования АТФБанк несколько меняется в начале 2017 г. (таблица 22).

Таблица 22 - Консолидированная матрица фондирования АО «АТФБанк» на 01.01.2017 г., млрд. тенге

Финансовые активы	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого	Финансовые обязательства	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого
		До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет				До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет	
Денежные средства и их эквиваленты	11,86	466,74	-	-	466,74	Средства и ссуды банков	3,8	3,66	5,43	1,61	9,1
Средства в банках	2,34	7,04	4,83	-	11,87						
Ссуды клиентам	13,0	179,17	300,5	271,91	751,58	Средства клиентов	7,9	827,45	175,96	65,88	1069,3
ЦБ для торговли	11,4	0,012	-	0,079	0,091	Выпущенные облигации	10,3	26,55	1,93	76,21	104,69
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	8,4	-	-	93,23	93,23						
Инвестиции, удерживаемые до погашения	6,1	7,03	8,77	-	15,8	Субординированные облигации	11,0	2,79	31,85	58,46	93,09
Итого финансовые активы, по которым начисляются проценты		659,99	314,1	365,22	1339,31	Итого финансовые обязательства, по которым начисляются проценты		860,45	215,17	202,16	1276,18
Финансовые активы, по которым не начисляются проценты		4,88	17,49	-	22,37	Финансовые обязательства, по которым не начисляются проценты		2,97	0,68	-	5,25
Итого		664,87	331,59	365,22	1361,68	Итого		863,42	215,85	202,16	1281,43
Разница между финансовыми активами и обязательствами, по которым начисляются проценты								-200,46	98,93	163,06	63,13
Разница между финансовыми активами и обязательствами								-198,55	115,74	163,06	80,25
Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71]											

Улучшение наблюдается в отношении ставок: банк привлекает под 3,8% и 7,9%, а размещает под 11,86% и 13% соответственно. Более того, в портфеле банка появляются ценные бумаги для торговли, обеспечивающие 11,4%, в то время как банк выпускает облигации под 10,3% и 11%. Благодаря такой политике банк смог увеличить результат на 4,5 млрд. тенге.

Однако, проблема в срочности фондирования так и осталась, более того усугубилась. Банк по прежнему в качестве привлеченных средств имеет преимущественно вклады краткосрочного характера и текущие счета клиентов,

являющиеся неустойчивыми источниками фондирования. При этом увеличились ссуды клиентам средне и долгосрочного характера. Спасением банка послужили приобретенные ноты НБРК, обеспечившие дополнительную текущую ликвидность.

Вместе с тем, отрицательная разница в краткосрочных активах и обязательствах еще больше усиливается на начало 2018 г. (таблица 23).

Таблица 23 - Консолидированная матрица фондирования АО «АТФБанк» на 01.01.2018 г., млрд. тенге

Финансовые активы	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого	Финансовые обязательства	Средне взв-ая эффектив-ая % ст.	Срок до погашения			Итого
		До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет				До 1 года	1-5 лет	Свыше 5 лет	
Денежные средства и их эквиваленты	9,44	196,37	-	-	196,37	Средства и ссуды банков	4,9	5,41	5,43	-	10,85
Средства в банках	7,3	7,13	0,027	-	7,17						
Ссуды клиентам	13,0	135,74	342,07	298,29	776,1	Средства клиентов	7,9	692,52	86,27	88,34	867,17
ЦБ для торговли	11,3	-	-	0,083	0,083	Выпущенные облигации	10,3	2,52	2,75	95,19	100,47
Инвестиции, имеющиеся в наличии для продажи	5,0	-	-	93,23	93,23						
Инвестиции, удерживаемые до погашения	6,4	102,77	8,85	-	111,63	Субординированные облигации	11,6	3,26	31,75	89,72	124,74
Итого финансовые активы, по которым начисляются проценты		442,01	350,95	391,6	1184,56	Итого финансовые обязательства, по которым начисляются проценты		703,71	126,2	273,25	1103,16
Финансовые активы, по которым не начисляются проценты		4,69	19,69	-	24,38	Финансовые обязательства, по которым не начисляются проценты		2,04	3,01	0,79	5,84
Итого		446,7	370,64	391,6	1208,94	Итого		705,75	129,21	274,04	1109,0
Разница между финансовыми активами и обязательствами, по которым начисляются проценты								-261,7	224,75	118,35	81,4
Разница между финансовыми активами и обязательствами								-259,05	241,43	117,56	99,94
Примечание - Составлено автором на основании источников [67-71]											

Несмотря на увеличение отрицательной разницы между краткосрочными активами и обязательствами, по которым начисляются проценты в пользу средне и долгосрочных, матрица фондирования имеет положительный итог, который увеличился по сравнению с предыдущим годом на 19,69 млрд. тенге. Конечно же, большую роль здесь сыграли средства финансовой поддержки НБРК. Однако, следует отметить, что банку необходимо отработать

процентную политику по привлечению и размещению средств.

В отношении ставок по привлеченным средствам банков и клиентов, а также размещению средств в кредиты можно отметить, что трансфертное ценообразование вполне логично: ставки привлечения 4,9% и 7,9%, а размещения – 9,44%, 13%. А вот в отношении ценных бумаг, как и у многих банков, имеются проблемы: ставки выпуска – 10,3% и 11,6%, а доходность по ценным бумагам в инвестиционном портфеле банка – 11,3%, 6,4%. Более того, у банка снижаются краткосрочные активы и увеличиваются долгосрочные, а обязательства – наоборот: увеличиваются краткосрочные и уменьшаются средне и долгосрочные. Такой дисбаланс в системе фондирования показывает, что активы фондируются неподходящими по типу пассивами. А это значительно снижает рентабельность операций банка.

Таким образом, сравнивая управленческо-учетный аспект проведенного анализа банков, можно отметить существенные преимущества АО «Банка ЦентрКредит» в активизации совершенствования управленческого учета в особенности в отношении трансфертного фондирования деятельности. Несмотря на имевшиеся до оказания финансовой поддержки трудности с кредитным портфелем, банк не просто смог наладить механизм зачистки ссудных портфелей, но и корректировать работу по матрицам фондирования, размещению активов и др. Активная работа банка по совершенствованию организации управленческого учета дает положительные результаты. Банк постоянно проводит практические «эксперименты» по внедрению новых методик бюджетирования, современных софтов по управленческому учету, что позволяет ставить его на передовые позиции в данном направлении.

2.4 Анализ рынка банковских облигаций Казахстана

Как было рассмотрено в первой главе, в современных казахстанских банках не развит управленческий учет ценных бумаг. К сожалению, сегодня отечественные банки не уделяют должного внимания данному направлению управленческого учета, несмотря на то, что ценные бумаги с каждым днем занимают все большую долю в активных и пассивных операциях банковской деятельности.

В частности, если по акциям банки все же ведут определенную долю управленческого учета ввиду того, что уставный капитал – это, в первую очередь, акции, то облигации вообще остаются вне поля зрения. Вместе с тем, облигационный банковский рынок имеет гораздо большие обороты, чем, например, акции. К тому же, облигации не менее важны в деятельности банков, которые часто прибегают к их эмиссии при необходимости привлечения средств. Кроме того, учитывая тот факт, что в настоящее время активизируется инвестиционный рынок Казахстана, повышается финансовая грамотность населения, что, в свою очередь, приводит к популяризации облигаций, в первую очередь именно банков, как наиболее привлекательных финансовых инструментов в настоящий период времени, развитие управленческого учета облигаций становится наиболее актуальным и востребованным.

С целью наглядной демонстрации активизации рынка банковских облигаций в Казахстане, проведем анализ данного сегмента финансового рынка.

Ситуация на казахстанском рынке облигаций характеризуется изменением индекса чистых цен KASE BMC и индикатора, отражающего средневзвешенную доходность корпоративных облигаций основной площадки KASE BMY. К расчету данных индикаторов рынка облигаций KASE приступила со 2 октября 2017 г. Помимо данных индикаторов KASE рассчитываются индекс KASE BAC и индикатора доходности KASE BAY, однако, они отражают ситуацию на альтернативной площадке биржи, предназначенной для молодых начинающих компаний. Ввиду этого, поскольку в данном случае нас интересуют банковские облигации, мы будем анализировать основную площадку KASE.

Итак, анализируя индикатор средневзвешенной доходности облигаций, также воспользуемся полиномом второй степени для осуществления прогноза на предстоящие три месяца (рисунок 32).

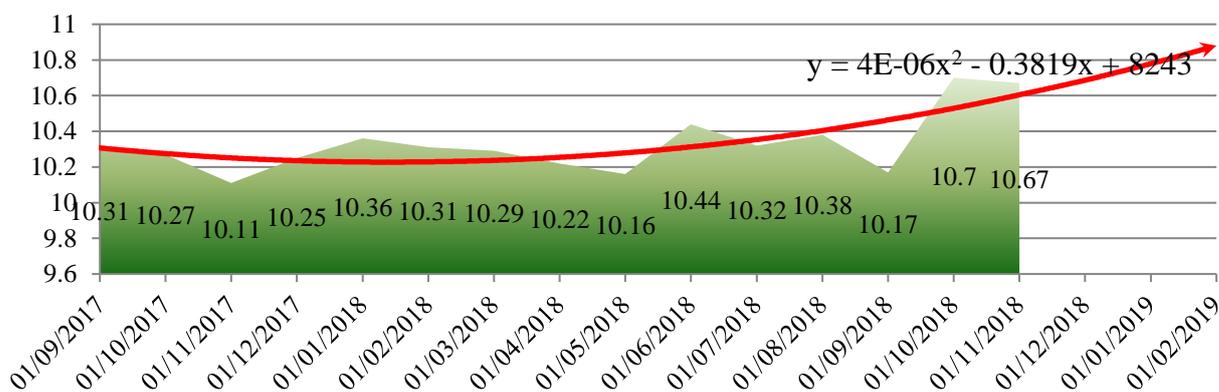


Рисунок 32 - Динамика и прогноз индикатора KASE BMY, в % годовых

Примечание - Составлено автором на основании источника [72] и расчетов

Наибольший экстремум индикатора приходился на октябрь 2018 г., когда средневзвешенная доходность по облигациям казахстанских эмитентов, включенных в официальный список Казахстанской фондовой биржи, достигла уровня 10,7% годовых.

Повышение доходности облигаций является следствием того, что многие из них стали продаваться на KASE по цене ниже номинала, создав тем самым дополнительную доходность помимо начисляемого процента по ним.

Также рост доходности спровоцировали крупные размещения облигаций на первичном рынке. За последние три рассматриваемые месяца (третий квартал) 2018 г. было привлечено 857,3 млрд. тенге, что составило 82,9% от общего объема размещений в 2018 году в целом.

В данном случае мы использовали полином второй степени, согласно полиномиальной линии тренда, которого индикатор KASE BMY продолжит

рост в ближайшие 3 месяца.

Индекс чистых цен облигаций на KASE продемонстрировал следующую динамику (рисунок 33).

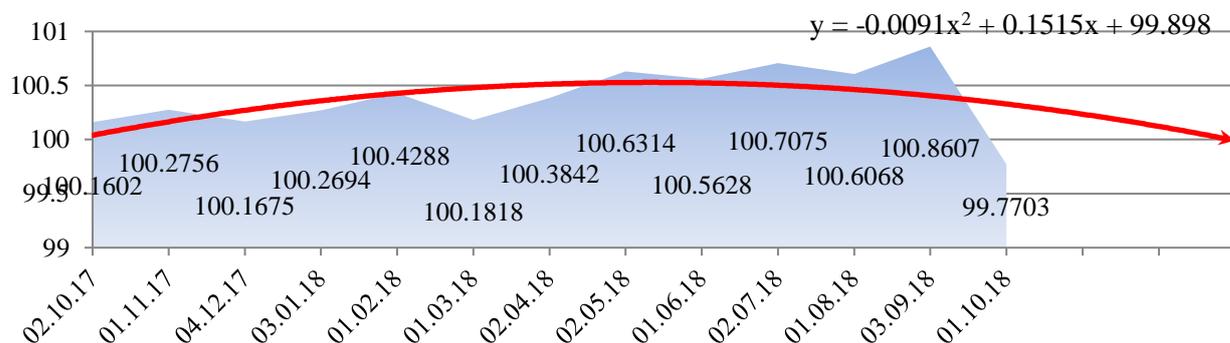


Рисунок 33 - Динамика и прогноз индекса чистых цен облигаций KASE ВМС, %

Примечание - Составлено автором на основании источника [72] и расчетов

Если обратить внимание на индекс чистых цен, то можно отметить, что средневзвешенная цена за весь рассматриваемый период, кроме октября 2018 г., выше 100%.

Это означает, что в среднем облигации продавались на рынке выше номинала. Учитывая тенденции изменения процентной ставки на рынке (снижение с конца 2017 года), можно согласиться с такой динамикой, ведь при снижении рыночных ставок стоимость облигаций растет. Вместе с тем, на рынке в конце 2017 года преимущественно обращались те облигации, которые были выпущены под 12-14% годовых. В результате, несмотря на то, что рынок все еще был заполнен облигациями более ранних выпусков (до девальвации) под 6-8% годовых, ввиду больших объемов торгов по облигациям с премией индекс демонстрирует общий настрой рынка.

На начало октября 2018 г. индекс падает до отметки 99,77%, что связано с сокращением объемов торгов на вторичном рынке облигаций, а также погашения и увеличения числа неликвидных облигаций рынка KASE. Рассчитанный нами полиномиальный тренд показывает дальнейшее снижение индекса KASE ВМС.

Объем рынка облигаций во всех странах, как правило, превышает рынок акций, поскольку банки чаще прибегают к выпуску долговых инструментов для привлечения ресурсов, чем выпуск акций для пополнения капитала. Казахстанский рынок не исключение. Вместе с тем, при сравнительном анализе капитализации акций и облигаций, может наблюдаться ситуация, когда капитализация долгового рынка гораздо ниже, чем долевого. Аналогичные тенденции наблюдались в отношении капитализации данных рынков на Казахстанской фондовой бирже (рисунок 34).

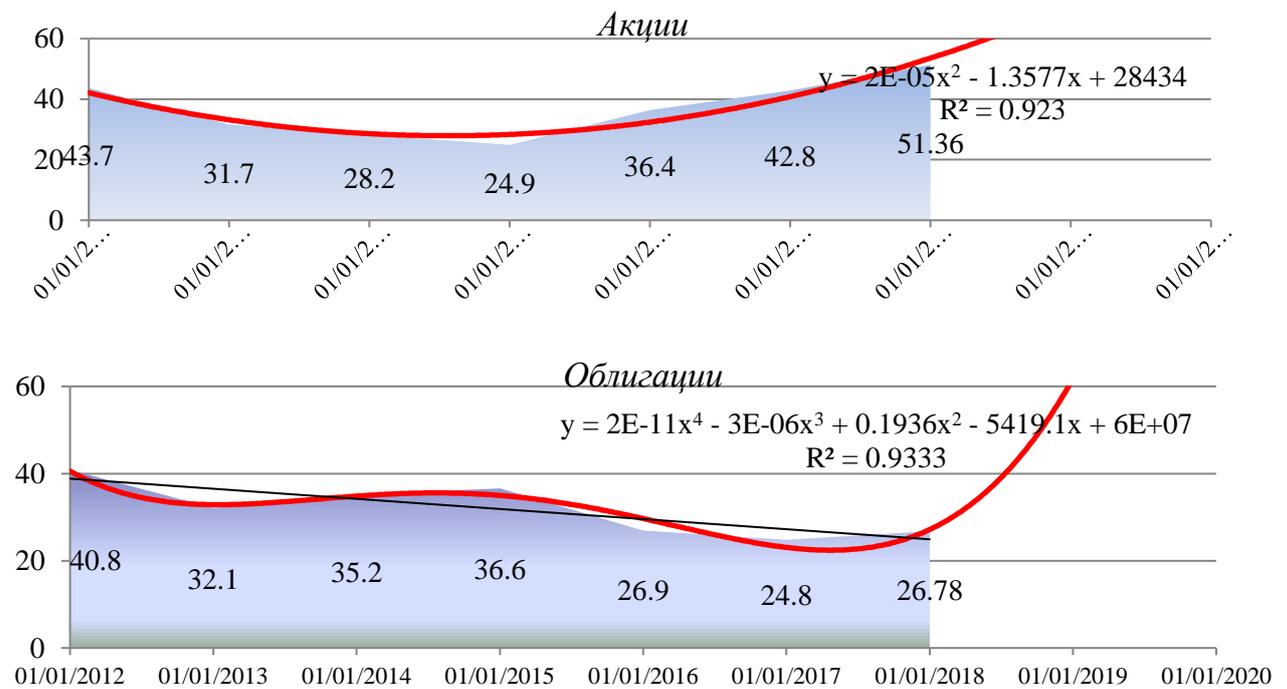


Рисунок 34 – Капитализация казахстанских рынков акций и облигаций, млрд. долл. США

Примечание - Составлено автором на основании источников [73-77]

Если обратить внимание на представленные графики, отражающие капитализацию рынков акций и облигаций, можно отметить, что в периоды роста капитализации облигаций, рынок акций становится менее активным и наоборот. Капитализация рынка облигаций имела значительную тенденцию роста до 2015 г., возрастая в 2014 году на 10%, а в 2015 г – еще на 4%.

Вместе с тем, 2016 и 2017 гг. характеризуются существенным снижением капитализации на 36% и 8% соответственно. Такое снижение было обусловлено девальвацией, которая привела к росту процентных ставок на рынке. Изменение рыночных процентных ставок в сторону увеличения, привело к значительному снижению стоимости облигаций на рынке, поскольку они стали продаваться с дисконтом, что соответственно привело к падению капитализации рынка облигаций.

Проведенные нами расчеты и построение полиномиальной линии тренда позволяют сделать прогнозы относительно капитализации казахстанских рынков акций и облигаций. В данном случае для оценки капитализации облигаций мы применили полином 4 степени, при которой достоверность аппроксимации R^2 получилась наибольшей, значит наиболее точной (приближенной к 1). Применение полинома позволило спрогнозировать данные по капитализации облигаций на ближайшие 2 года. Согласно полученных данных ожидается рост капитализации казахстанского рынка корпоративных облигаций.

За период с начала 2014 года по 2018 г. корпоративные облигации занимали незначительную долю в структуре объема торгов ценными бумагами

на Казахстанской фондовой бирже (рисунок 35).

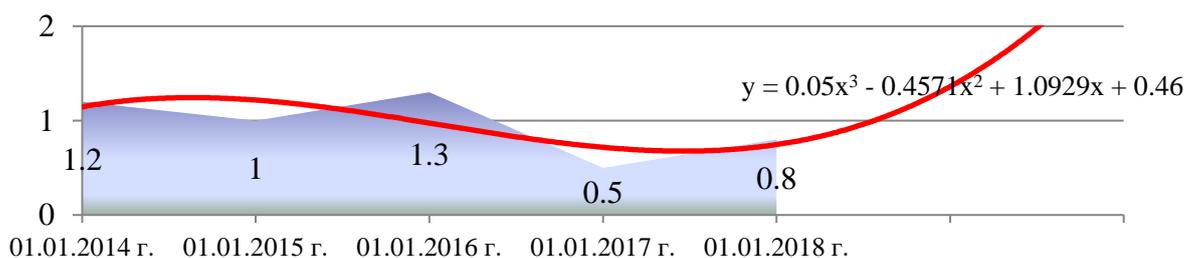


Рисунок 35 – Доля корпоративных облигаций в структуре объема торгов на KASE с прогнозом на 2 года

Примечание - Составлено автором на основании источников [73-77]

Как видно из данных рисунка 35 торги облигациями занимают незначительную долю на вторичном рынке. Такое положение дел связано с тем, что, поскольку облигации являются инвестиционным финансовым инструментом, их приобретают для получения регулярных стабильных доходов в виде процентов и преимущественно оставляют до погашения в портфелях.

Объем торгов по корпоративным облигациям в 2014 году вырос на 68%, при этом вторичный рынок сократился на 44,7%. В этот период на рынке в основном размещались облигации банков, что составило 70% от общего объема размещения. Основной объем пришелся на конец года, когда ЕНПФ предоставил банкам финансирование через покупку их долговых обязательств. В 2015 году тенденция продолжилась и банки второго уровня разместили облигаций на сумму 889,8 млрд. тенге, что составило 88 % от общего объема рынка казахстанских корпоративных облигаций.

В 2016 году объемы торгов по облигациям значительно выросли и большей частью на вторичном рынке. Наибольшая частота торгов была зафиксирована по международным облигациям АО «Банк ЦентрКредит» (ССВNe3) – 159 сделок, АО «Казкоммерцбанк» (BTASe16) – 125 сделок и АО «АТФбанк» (ATFBe5) – 87 сделок. Аналогично в 2016 году наблюдалась активность банков второго уровня в качестве инвесторов. На их долю пришлось 26,3 % от общего объема инвесторской базы по корпоративным облигациям.

На начало 2017 года рыночная капитализация облигаций на 48,6% была представлена банками второго уровня при участии практически всех банков (23 банка). За 9 месяцев 2018 года доля участия банков на рынке облигаций в качестве инвесторов сократилась до 15,1%. Вместе с тем существенным образом возросли первичные размещения облигаций самих банков ввиду финансовой поддержки банковского сектора посредством покупки их субординированных облигаций (рисунок 36).

В 2017 г. ситуация изменилась: вторичный рынок облигаций вырос в 3,49 раз, в то время как первичный рынок сократился на 74%.

Данные рисунка 36 явно демонстрируют превалирование первичного рынка корпоративных облигаций над вторичным в 2014-2017 гг.



Рисунок 36 – Объем торгов облигациями на KASE, млрд. тенге

Примечание - Составлено автором на основании источников [73-77]

Поскольку в данный период процент по депозитам составлял порядка 7% годовых, облигации банков, выпускавшиеся под 8-10% выглядели гораздо привлекательней. Ввиду надежности банков эти облигации оставались в портфелях инвесторов до погашения.

Существенному росту торгов к началу 2018 года способствовала программа финансовой повышения финансовой устойчивости банков в конце 2017 года. Согласно которой финансирование выделялось под выкупленные на КФБ облигаций тех БВУ, которые представили в НБ РК планы мероприятий по повышению финансовой устойчивости, улучшению качества активов, снижению уровня неработающих кредитов, а также письменные обязательства по докапитализации банка [78].

Облигации банков выпускались сроком на 15 лет под 4% годовых. Согласно данной программе финансирование получили АО «АТФБанк», АО «Цеснабанк», АО «Евразийский банк», АО «Банк ЦентрКредит», АО «Банк РБК» на общую сумму 653,7 млрд. тенге. В результате объем торгов на Казахстанской фондовой бирже по облигациям возрос на 620 млрд. тенге только за счет облигаций 5-ти казахстанских банков.

В 2018 г. были эмитированы банковские облигации еще на сумму 33,7 млрд. тенге, которые также были приобретены Национальным банком.

16 августа 2018 г. Национальный банк разработал новую программу инвестирования средств ЕНПФ в облигации банков. Вместе с тем, программа предусматривала следующий механизм: чтобы привлечь, например, 10 млрд. тенге, банк должен привлечь посредством выпуска облигаций на рынке примерно такую же сумму. Это способствовало тому, что многие банки стали прибегать к выпуску субординированных и купонных облигаций. В результате вновь активизировался первичный рынок облигаций, которому способствовал также тот факт, что банки потеряли возможность рефинансирования зарубежом и прибегли к заимствованиям на внутреннем рынке посредством эмиссии облигаций.

Одновременно, казахстанский рынок банковских облигаций, начиная с 2016 года стал характеризоваться значительным ростом неликвидных

облигаций (рисунок 37).

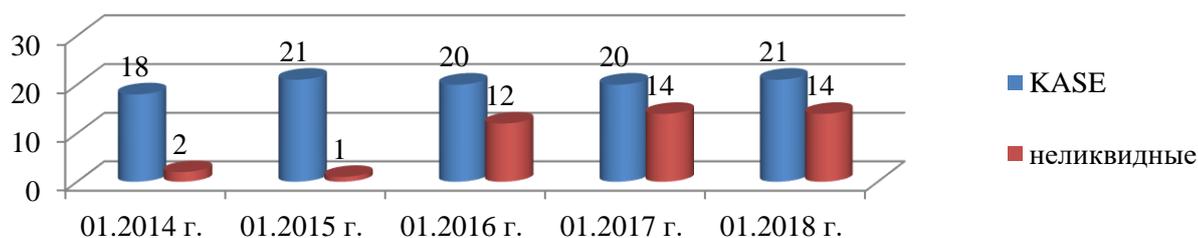


Рисунок 37 – Выпуски облигаций банков, кол-во банков - эмитентов

Примечание - Составлено автором на основании источников [73-77]

Из данных рисунка 37 видно, что основными участниками рынка облигаций являются в целом 20-21 банк, облигации которых входят в листинг Казахстанской фондовой биржи.

К их числу относятся: АО «АТФБанк», Дочерняя организация АО «Банк ВТБ (Казахстан)», АО «Банк ЦентрКредит», АО «Kaspi Bank», АО «Евразийский банк», Дочерний банк АО «Хоум Кредит энд Финанс Банк», АО «Эксимбанк Казахстан», АО «Народный сберегательный банк Казахстана», АО «Банк «Bank RBK», АО «Казинвестбанк», АО «Казкоммерцбанк», АО «Банк Kassa Nova», АО «AsiaCredit Bank (АзияКредит Банк)», АО «Delta Bank», АО «Нурбанк», Дочерний Банк АО «Сбербанк России», АО «Темірбанк», АО «Цеснабанк».

Одновременно, если на начало 2014 года к числу неликвидных облигаций относились облигации двух банков (HSBKb17АО «Народного сберегательного банка Казахстана», SBERb8 и SBERb9 Дочернего Банка АО «Сбербанк России»), а в 2015 году лишь облигации HSBKb17АО «Народного сберегательного банка Казахстана», то на начало 2016 года число банков, чьи облигации были отнесены в категорию неликвидных на KASE, составило 12. В их числе облигации следующих банков (рисунок 38).

Более детальные данные представлены в Приложении Г.

Согласно представленных данных можно отметить, что наибольшее количество неликвидных облигаций приходится на следующие банки: АО «Цеснабанк», АО «ForteBank», АО «АТФБанк», АО «Банк ЦентрКредит».

При этом, у АО «Банк ЦентрКредит» на начало 2017 года в число неликвидных прибавилось еще 8 новых эмиссий. Следует отметить, что отнесение облигаций в категорию неликвидных на KASE вовсе не означает, что банк не имеет возможностей по оплате обязательств.

Это те облигации банков, по которым практически не заключаются сделки на основной торговой площадке KASE.

Рассчитаем справедливую стоимость облигаций БВУ, находящихся в обращении в категории «Облигации» основной торговой площадки KASE за период 2014-2018 гг. (Приложение Д).

Как показывают данные Приложения Д, начиная с 2016 г. количество облигаций банков, попавших в категорию неликвидных на KASE значительно

увеличивается.

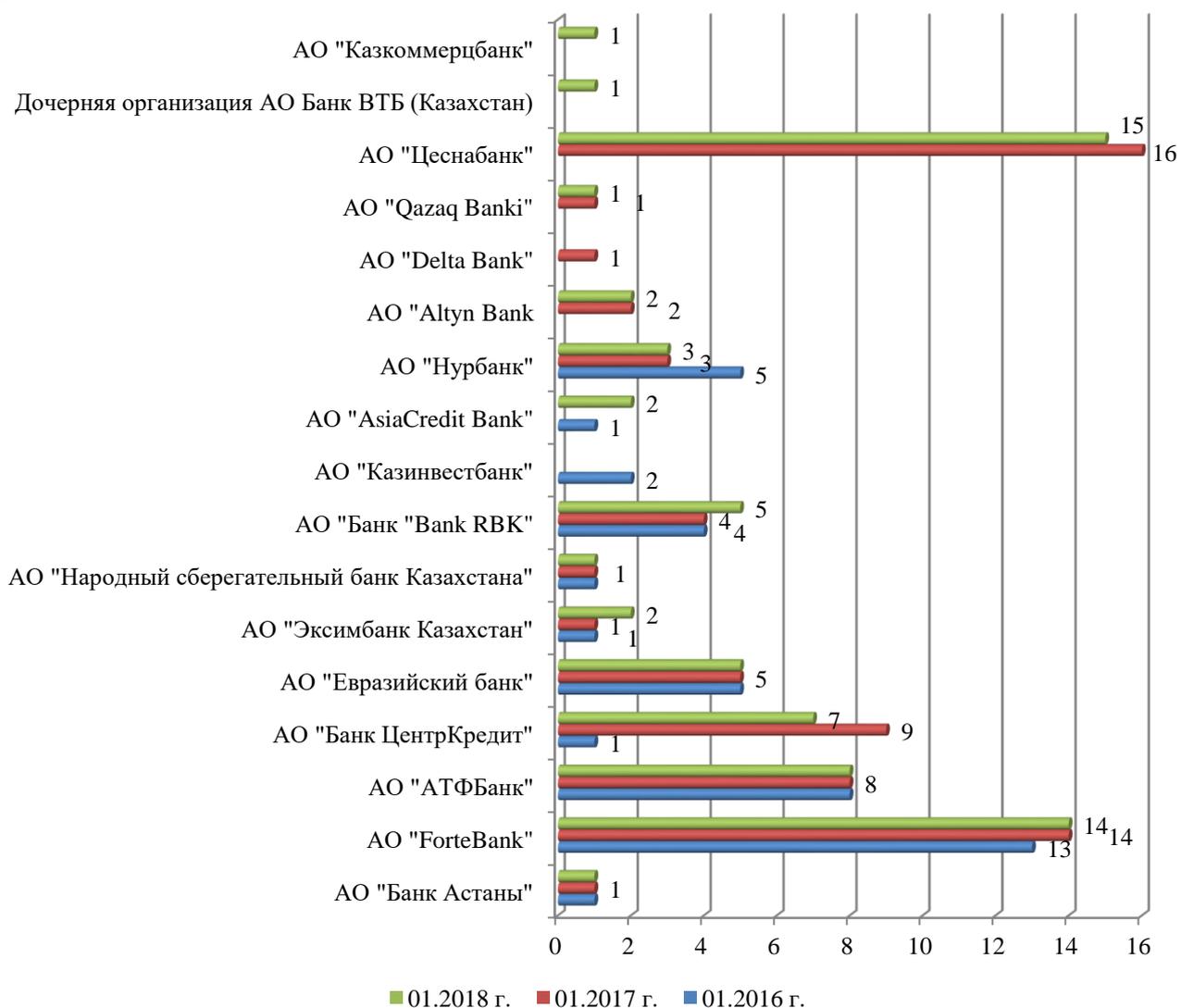


Рисунок 38 – Неликвидные облигации банков Казахстана, кол-во

Примечание - Составлено на основании источника [79]

В отношении цен можно отметить, что, несмотря на имеющуюся обратную зависимость рыночной стоимости банковских облигаций от рыночной ставки процента, некоторые облигации не подверглись существенному влиянию данного фактора.

В 2016 году были повышены ставки по депозитам до 14% годовых, что в конечном итоге должно было привести к снижению стоимости облигаций банков.

Однако, некоторые банковские облигации продавались по цене выше номинала. Приобретение таких облигаций неоправданно, поскольку их справедливая (реальная стоимость) гораздо ниже, а значит они не обеспечивают заявленной доходности. К таким облигациям относятся купонные облигации АО «Kaspi Bank» - CSBNb13, купонные облигации АО «Евразийский банк»- EUBNб7 и EUBNб11 и купонные облигации АО «AsiaCredit Bank» - LARIB3.

В управленческом учете банков важное значение имеет проведение анализа и отслеживание ситуации на рынке облигаций. При этом банкам следует проводить анализ не только по собственным выпускам облигаций, но и по облигациям других банков, во-первых, для того, чтобы всегда иметь возможность осуществлять сравнительный анализ своих облигаций и облигаций банков-конкурентов, во-вторых, четко владеть ситуацией на рынке банковских облигаций в целом, знать тенденции развития, возможные изменения и тренды и, в-третьих, осуществлять поиск наиболее выгодных инвестиционных вложений в облигации других банков по основному принципу фондирования: эмитировать облигации под проценты ниже, а приобретать облигации под более высокий процент.

Как известно, основным показателем, характеризующим привлекательность банковских облигаций как инвестиционного инструмента с одной стороны, и инструмента привлечения ресурсов, с другой стороны, выступает доходность. Доходность отражает соотношение суммы получаемых доходов по облигации к сумме вложенных средств. С целью проведения анализа рынка банковских облигаций Казахстана для начала осуществим оценку купонной доходности и доходности к погашению.

Купонная доходность по банковским облигациям оценивается следующим образом:

$$CY = \frac{C_t}{P_t} \times 100\% \quad (5)$$

где: CY – купонная доходность по банковской облигации;

C_t – купон по облигации (процент) за период t ;

P_t – стоимость облигации на рынке за период t .

Таким образом, купонная доходность облигации отражает процент дохода, который можно получить в текущий период времени на рынке [80]. Как видно из формулы (5), в случае снижения рыночной цены ниже номинала облигации, например, когда рыночный процент вырос, купонная доходность будет гораздо выше, чем была изначально в силу компенсации повышения рыночной ставки процента.

Вторым немаловажным показателем доходности облигаций, необходимым для анализа в управленческом учете банков, является доходность к погашению (YTM), которая оценивается следующим образом:

$$YTM = \frac{\left(C_t + \frac{N - P_t}{n}\right)}{\frac{N + P_t}{2}} \times 100\% \quad (6)$$

где: N – номинал банковской облигации;

n – период (лет) до погашения облигации [81].

Показатель доходности к погашению очень важен в управленческом учете

облигаций банков, поскольку позволяет оценить несколько важных направлений:

– доходность к погашению дает представление о том, насколько банковская облигация соответствует определенным ожиданиям, как с точки зрения эмитента, так и с точки зрения инвестора в силу того, что полученные результаты предоставляют возможность осуществлять сравнение своих облигаций с облигациями других банков;

– при сравнении доходности к погашению с купонной доходностью облигации банка появляется возможность оценить соответствие рыночной ее стоимости с реальностью (следует отметить, что это касается лишь облигаций с фиксированной ставкой купона). В частности, если УТМ ниже купона, то рыночная стоимость облигации банка должна быть выше номинала, если наоборот, то ниже номинала. При равенстве купонной доходности с доходностью до погашения, рыночная стоимость банковской облигации должна соответствовать ее номиналу [82];

– облигация с более длительным сроком до погашения и облигация с более низким купоном более чувствительны к изменению УТМ;

– долгосрочная банковская облигация и облигация, имеющая более низкий купон по сравнению с аналогичными на рынке имеют гораздо большую волатильность в отношении изменений учетной ставки.

Кроме того, можно сравнить справедливую стоимость облигации банка с ее курсом на рынке и предположить будущие изменения стоимости, поскольку рыночная стоимость облигации рано или поздно будет двигаться в сторону справедливой цены за исключением облигаций, по которым срок до погашения составляет менее года.

Проведем сравнительный анализ купонной доходности и доходности к погашению банковских облигаций Казахстана. Для анализа нами были взяты лишь те облигации банков, которые находились в обращении весь период 2014 – 2018 гг., не были в этот период погашены или переведены в категорию неликвидных облигаций. Для начала оценим купонную доходность казахстанских банковских облигаций (таблица 24).

Таблица 24– Оценка купонной доходности облигаций БВУ за 2014-2018 гг.

№	Код облигации	Купон, % годовых	Купонная доходность облигаций, %				
			01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	ССВ№19	7,6	7,526012	7,690136	8,956613	7,843485	7,641731
2.	ССВ№20	7,5	9,9729	11,24628	14,15963	8,235568	9,767698
3.	СВВ№8	8,2	6,72921	6,651476	8,580413	8,188847	8,365367
4.	СВВ№9	8,2	7,53655	7,307896	8,580413	8,188847	8,365367
5.	СВВ№10	7,2	6,078863	5,863851	8,322699	7,445986	7,885114
6.	СВВ№12	7,9	6,573829	7,41278	9,647547	8,000097	8,055347
7.	СВВ№13	9,9	9,584006	9,586075	9,94583	10,08279	9,635205
8.	СВВ№14	9,8	9,767844	9,769792	9,987495	10,45922	9,960119
9.	ЕВВ№5	6,9	7,258306	7,988793	11,56742	8,49143	8,399188
10.	ЕВВ№7	8,7	9,74171	10,74813	9,362167	8,692273	8,448833

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8
11.	EUBNб8	6,9	8,532624	9,174641	10,10218	8,58399	8,620668
12.	EUBNб11	8	7,797256	7,823892	7,984327	7,985929	7,98789
13.	KKGBб7	8	9,035893	8,840023	9,444654	8,339101	8,304337
14.	KKGBб8	7,8	9,224449	10,15185	8,73928	8,187257	8,15214
15.	LARIб2	8	7,874744	7,711037	7,939793	7,883226	8,151479
16.	LARIб3	8	7,834397	7,8361	7,8361	7,837804	7,839502
17.	TXBNб5	7,2	7,381526	7,850312	8,465967	7,42837	7,470321
18.	TXBNб6	7	7,128281	7,37921	7,604901	7,509972	7,254269

Примечание – Составлено автором на основании данных KASE и расчетов

Согласно полученным результатам купонная доходность по различным облигациям не ведет себя однозначно: у некоторых эмитентов она повышается, а у других, наоборот, падает.

Учитывая тот факт, что по всем представленным облигациям банков был установлен фиксированный процент, купонная доходность напрямую зависела только от рыночной стоимости самих облигаций.

Оценим доходность к погашению по этим же банковским облигациям (таблица 25).

Таблица 25– Оценка доходности к погашению облигаций БВУ за 2014-2018 гг.

№	Код облигации	Купон, % годовых	Доходность к погашению облигаций, %				
			01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
1.	CCBNб19	7,6	7,344212	7,281527	7,167999	6,902065	5,538774
2.	CCBNб20	7,5	11,43593	11,75983	12,16726	12,69198	13,39542
3.	CSBNб8	8,2	3,800628	3,002758	1,74465	-0,51561	-5,79236
4.	CSBNб9	8,2	6,317324	5,975882	5,437485	4,470224	2,212084
5.	CSBNб10	7,2	4,35142	4,009701	3,54347	2,874076	1,828017
6.	CSBNб12	7,9	5,159334	4,910694	4,591114	4,167935	3,579085
7.	CSBNб13	9,9	8,945623	8,689345	8,18664	6,768179	-14,6048
8.	CSBNб14	9,8	9,710178	9,688938	9,650355	9,559385	9,079626
9.	EUBNб5	6,9	7,598969	7,65938	7,735764	7,834784	7,968689
10.	EUBNб7	8,7	11,43223	11,98473	11,90224	10,7098	9,95079
11.	EUBNб8	6,9	9,794464	10,04037	10,35028	10,75036	11,28841
12.	EUBNб11	8	7,467532	7,381381	7,251584	7,035332	6,601312
13.	KKGBб7	8	10,99681	11,64751	12,75774	12,06013	12,74726
14.	KKGBб8	7,8	11,61167	12,3443	13,52359	12,71957	11,27028
15.	LARIб2	8	7,651402	7,588565	7,489909	7,313964	6,909576
16.	LARIб3	8	7,605685	7,551679	7,474685	7,35689	7,153405
17.	TXBNб5	7,2	7,731177	7,826039	7,973335	8,23116	8,801157
18.	TXBNб6	7	7,429388	7,521358	7,675672	7,985615	8,931382

Примечание - Составлено автором на основании источника [72] и расчетов

Если обратить внимание на полученные результаты на начало 2018 г., можно заметить, что по некоторым банковским облигациям наблюдается отрицательная доходность к погашению. Введение управленческого учета по облигациям банков позволит им всегда отслеживать ситуацию по собственным облигациям на рынке.

Отрицательная УТМ означает, что по этим облигациям все оставшиеся

купонные выплаты не смогут покрыть в достаточной степени вложения в данные ценные бумаги. Такая ситуация возникла ввиду того, что облигации продавались на рынке по цене гораздо выше номинала. Для банка-эмитента данное положение дел может свидетельствовать о повышении спроса на его долговые обязательства, что является следствием роста доверия к банку или повышением его кредитного рейтинга. С другой стороны, банку следует оценить степень зависимости его облигаций от рыночной ставки процента. Если зависимость окажется сильной, то изменение процентной политики Национального банка сможет резко изменить ситуацию с банковскими облигациями в противоположную сторону.

Также банку в управленческом учете необходимо провести сравнение доходности к погашению с купонной доходностью и оценить реальную рыночную стоимость своих облигаций. Если по результатам оценки рыночная стоимость банковской облигации должна быть ниже номинала, а облигация продается по цене выше номинала, то скорее всего это лишь спекулятивный фактор, который является временным и скорее всего цена вскоре начнет двигаться вниз. При наличии постоянно и регулярного спроса на его облигации банк может вполне задуматься о снижении купона по последующим выпускам при отсутствии задолженностей по облигациям предыдущих выпусков.

Сравним текущую доходность и доходность к погашению по оцениваемым банковским облигациям по отдельности по каждому банку (рисунок 39).

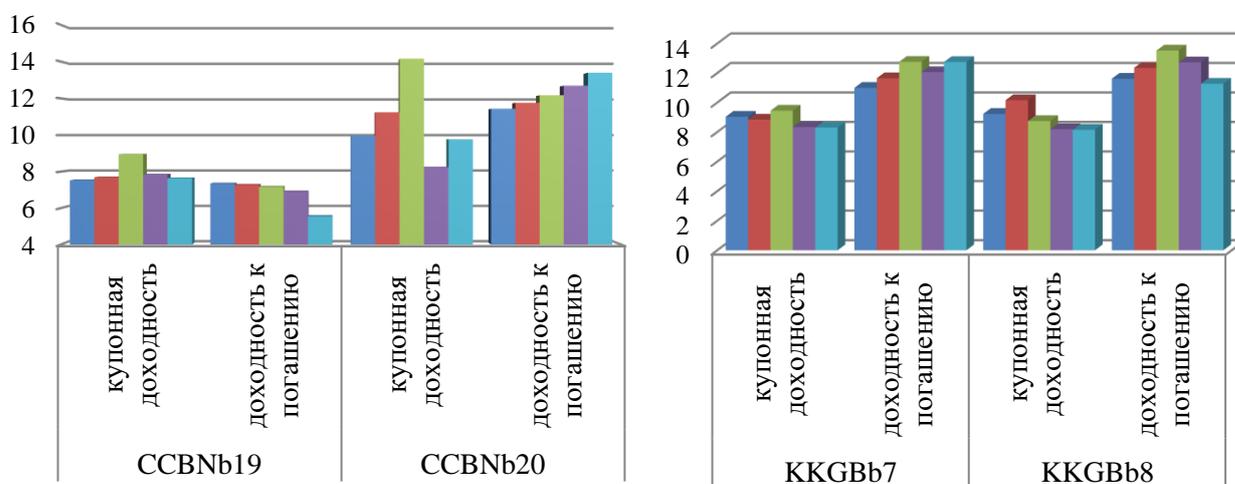


Рисунок 39 - Динамика доходности облигаций АО «Банк ЦентрКредит» и АО «Казкоммерцбанк»

Примечание - Составлено автором на основании источника [72] и расчетов

Если сравнить две облигации АО «Банк ЦентрКредит», то можно отметить, что по облигациям 19 эмиссии наблюдается типичная ситуация: купонная доходность оставалась практически на том же уровне (за исключением небольшого роста в начале 2016 г. ввиду снижения ее курса), а доходность к погашению сокращалась с приближением срока погашения. По

вторым облигациям - ССВ№20 – наблюдались существенные колебания купонной доходности ввиду резкого повышения или снижения рыночной цены. Кроме того, доходность к погашению, наоборот, возрастает с приближением срока погашения. Следует отметить, что по данным облигациям курс всегда был гораздо ниже, чем по ССВ№19, поскольку купон по ним составлял 7,5% годовых против 11% годовых по ССВ№19.

Как говорилось выше, при превышении YTM над купонной доходностью, облигации банков должны продаваться на рынке с дисконтом. Однако, облигациям ССВ№19 эта зависимость не характерна: несмотря на то, что все периоды YTM была ниже купонной, облигация всегда продавалась, за исключением 2014 года по цене ниже номинала, хотя можно сказать практически по номиналу, в то время как облигации ССВ№20 продавались на рынке по цене на 15% ниже номинальной их стоимости.

При ведении управленческого учета следует выявить причину такой ситуации с облигациями банка.

Обе облигации АО «Казкоммерцбанк» являются индексированными по инфляции, что позволило обеспечить примерно одинаковую купонную доходность за весь рассматриваемый период. Начиная с 2016 года наблюдается рост их рыночной стоимости, которая, тем не менее, не достигла номинала. Плавающий купон плюс стабильная ситуация на рынке обеспечили привлекательную доходность к погашению по обеим облигациям банка.

Наибольшее количество облигаций, находящихся в обращении на KASE за 2013-2017 гг. приходилось на выпуски АО «Kaspi Bank» (рисунок 40).

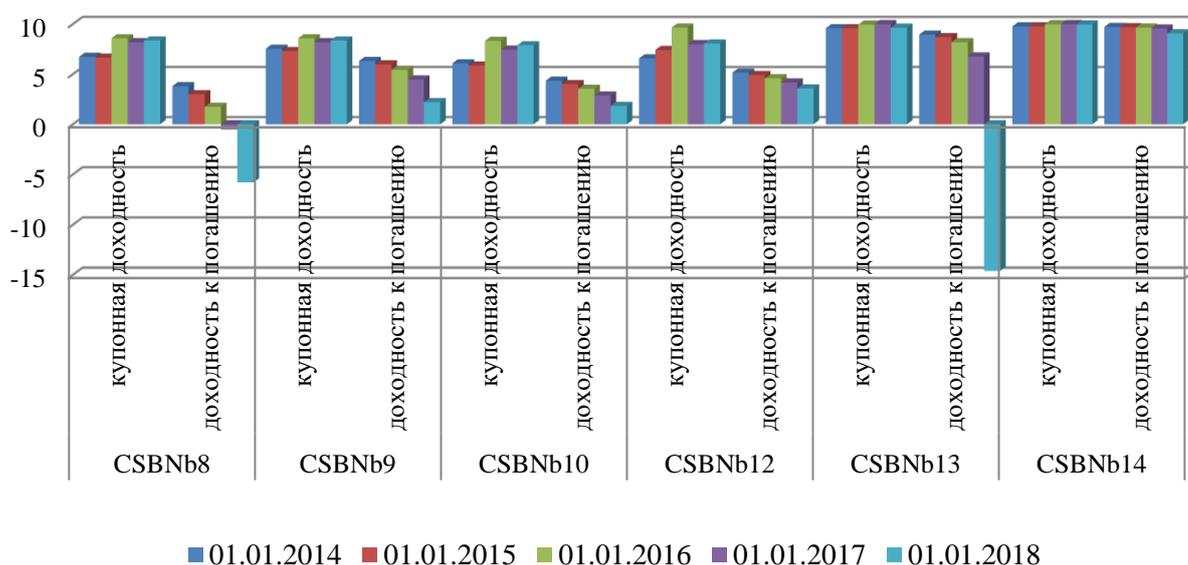


Рисунок 40 - Динамика доходности облигаций АО «Kaspi Bank»

Примечание - составлено автором на основании источника [72] и расчетов

Из шести выпусков облигаций банка 4 являются субординированными облигациями. Следует отметить, что по всем выпускам облигаций рост купонной доходности характерен в период начала 2016 по начало 2018 годов.

Большей частью это было достигнуто благодаря снижению рыночной стоимости этих облигаций ниже номинала. Вместе с тем, по облигациям CSBNb8 и CSBNb13 в 2018 г. наблюдается отрицательная доходность к погашению ввиду того, что рыночная стоимость этих облигаций существенно превысила их номинал.

Для всех выпусков облигаций АО «Kaspi Bank» характерно превышение купонной доходности над УТМ. Ввиду высокого спроса на эти облигации рыночная их стоимость иногда составляла 20% сверх номинала, за исключением начала 2016 г., когда по всем облигациям банков наблюдалось снижение рыночной их стоимости.

Управленческий учет по облигациям банка позволил бы выявить, что справедливая стоимость этих облигаций гораздо ниже рыночной, и это положение позволяет банку судить о повышенном спросе и доверии к эмитенту, а значит на фоне рыночной ситуации банк может позволить себе выпуск с более низким купоном, чем другие банки.

Преимуществом облигаций АО «Евразийский банк», кроме EUBNб11, является индексированная по инфляции ставка купона. По облигациям EUBNб5 и EUBNб8 банка доходность к погашению выше купонной и рыночная цена действительно ниже номинала (рисунок 41).

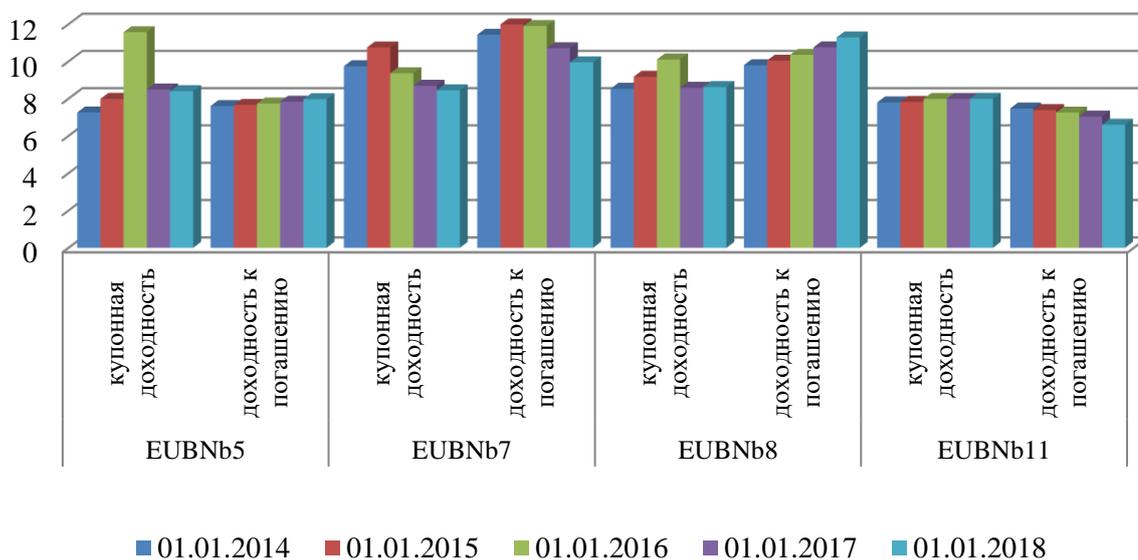


Рисунок 41 - Динамика доходности облигаций АО «Евразийский банк»

Примечание - Составлено автором на основании источника [72] и расчетов

По облигациям EUBNб7 и EUBNб11 ситуация обратная и облигации продаются на рынке по цене, превышающей номинал. При этом по облигациям 7 эмиссии рост рыночной стоимости характерен начиная с 2016 г. Ввиду роста

рыночной стоимости облигаций их доходность к погашению падает (рисунок 42).

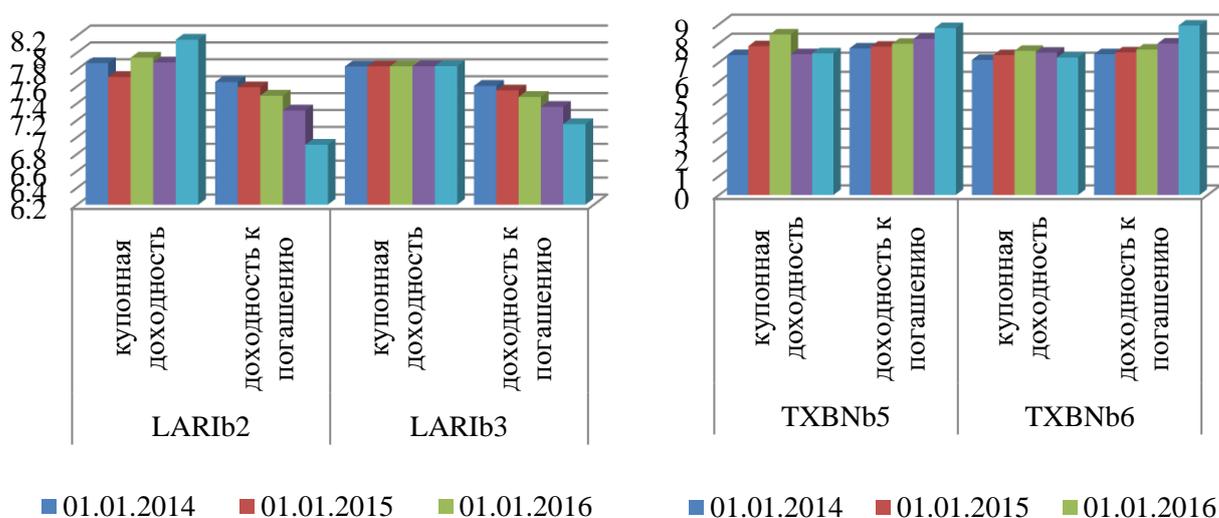


Рисунок 42 - Динамика доходности облигаций АО «AsiaCredit Bank» и Дочернего Банка АО «Сбербанк России»

Примечание - Составлено автором на основании источника [72] и расчетов

Облигации АО «AsiaCredit Bank» за весь период имели рыночную стоимость выше номинала, что соответствует соотношению купонной доходности и доходности к погашению по LARib2 и LARib3. Обе облигации имеют фиксированный начисляемый процент и пользуются спросом у инвесторов. Рост процентной ставки на рынке несущественно отразился на изменении стоимости облигаций данного банка. Несмотря на то, что она упала, облигации так и остались в продаже по цене выше номинала.

Важное значение при оценке облигаций имеет и мера риска вложения в них, для оценки которой часто используют показатели дюрации.

Слово «дюрация» означает «длительность» и представляет собой средневзвешенную продолжительность платежей или средневзвешенный срок погашения [83].

Дюрация Маколея значительно характеризует денежный поток по облигациям, так как позволяет оценить чувствительность данного потока к изменению рыночной процентной ставки. Благодаря этому дюрация выступает своего рода мерой оценки риска по облигациям. При этом, чем выше дюрация, тем больше процентный риск по долговым ценным бумагам и, наоборот, при снижении показателя дюрации риск по облигации сокращается.

Дюрация Маколея оценивается следующим способом:

$$D_b = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{P_m * C}{(1+j)^{P_m}} + \frac{n * N}{(1+j)^{P_m}}}{P_b} \quad (7)$$

где: n – численность денежных потоков (выплат по облигации);
 P_m – период до погашения облигации;
 C – денежный поток;
 j – процентная ставка на рынке;
 N – погашение номинальной стоимости;
 P_b – рыночная стоимость облигации [84].

Понятно, что с ростом рыночной процентной ставки рыночная стоимость облигации будет снижаться, но на сколько произойдет данное снижение можно оценить, применив модифицированную дюрацию, которая показывает конкретное значение, на которое изменится цена облигации при изменении рыночной процентной ставки [85]:

$$D_{bm} = \frac{D_b}{1+Y} \quad (8)$$

где: Y – доходность к погашению по облигации.

Итак, рассчитаем дюрацию и модифицированную дюрацию по банковским облигациям (таблица 26).

Таблица 26 – Показатели дюрации Маколея и модифицированной дюрации по банковским облигациям

№	Код облигации	Дюрация облигаций			Модифицированная дюрация, при росте рыночного процента на 1%, в %		
		01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
1.	CCBNb19	0,596359	0,713082	0,130556	-0,55	-0,66	-0,12
2.	CCBNb20	0,112444	0,165221	0,509667	-0,10	-0,15	-0,47
3.	CSBNb8	0,584175	0,956308	0,79241	-0,54	-0,88	-0,73
	CSBNb9	0,355983	0,64517	0,647524	-0,33	-0,60	-0,60
5.	CSBNb10	0,446123	0,515088	0,39034	-0,42	-0,48	-0,36
6.	CSBNb12	0,457736	0,510739	0,355734	-0,42	-0,47	-0,33
7.	CSBNb13	0,689409	0,319444	погашены	-0,63	-0,29	погашены
8.	CSBNb14	0,401788	0,637064	0,088889	-0,37	-0,58	-0,08
9.	EUBNb5	0,462153	0,514934	0,359392	-0,43	-0,48	-0,34
10.	EUBNb7	0,324953	0,632943	0,5073	-0,30	-0,58	-0,47
11.	EUBNb8	0,554876	0,107654	0,452101	-0,52	-0,10	-0,42
12.	EUBNb11	0,288861	0,406218	0,392269	-0,27	-0,38	-0,36
13.	KKGBb7	0,588103	0,218564	0,772242	-0,54	-0,20	-0,72
14.	KKGBb8	0,580267	0,204805	0,770481	-0,54	-0,19	-0,71
15.	LARlb2	0,353825	0,591501	0,627842	-0,33	-0,55	-0,58
16.	LARlb3	0,543708	0,613333	0,505914	-0,50	-0,57	-0,47
17.	TXBNb5	0,464821	0,716502	0,758411	-0,43	-0,67	-0,71
18.	TXBNb6	0,356559	0,759411	0,470134	-0,33	-0,71	-0,44

Примечание - Составлено автором на основании источника [72] и расчетов

Поскольку модифицированная дюрация показывает чувствительность

облигации к рынку, она по своему отражает рыночный риск по данной ценной бумаге.

Согласно расчетов все рассмотренные нами облигации банков имеют обратно пропорциональную зависимость от рыночных процентных ставок. Так, при повышении рыночной ставки процента на 1%, стоимость облигаций АО «Банка ЦентрКредит»ССBNb19 сократится в 2018 г на 0,12%, ССBNb20 – на 0,47%. В результате, таблица 26 показывает процентные изменения стоимости казахстанских банковских облигаций в результате роста процентной ставки на рынке на 1 %.

В управленческом учете банков, расчет дюрации, по нашему мнению, также необходим, поскольку позволяет оценить риски по облигациям, что, в свою очередь, дает возможность банку корректировать будущие эмиссии облигаций с целью привлечения ресурсов и диверсификации источников фондирования деятельности.

Выводы по 2 разделу

Таким образом, проведенный нами инвестиционный анализ развития управленческого учета в банках Казахстана, QSPM-анализ развития бюджетирования, управленческого – учетный анализ деятельности банков, а также анализ банковских облигаций позволили выявить следующие аспекты.

Во-первых, в большинстве современных казахстанских банков управленческий учет применяется частично. Преимущественно он представляет собой сокращенную форму бухгалтерской отчетности, в которой отражается план, факт, отклонение и прогнозы. При этом прогнозы по прежнему осуществляются на бюджетах прошлых периодов, которые переносятся на будущий период с незначительной корректировкой на прогнозный уровень инфляции, предполагаемому аналогичным способом прибыль, расходы подразделения и т.п.

Во-вторых, положительным аспектом выступает тот факт, что большинство банков четко осознает необходимость активизации деятельности по организации системы управленческого учета. При этом указываются цели по улучшению оценки затрат, составлению бюджетов, повышению эффективности результатов. Однако, многие банки совершенно не уделяют внимания тому, что управленческий учет является основой стратегического планирования, выступающего наиболее значимым и весомым аспектом повышения эффективности результата.

В-третьих, в большинстве банков функции управленческого учета переданы департаментам бухгалтерского учета, что по самой природе неприемлемо ввиду разных изначальных целей данных видов учета. В результате управленческий учет просто отражает фактическую деятельность подразделений банка, а не ориентируется на достижение более эффективного результата.

В-четвертых, расходы, доходы и прибыль оцениваются по направлениям: депозиты, кредиты, инвестиции, удерживаемые до погашения и т.п., то есть по

статьям бухгалтерского учета в совокупности. При этом осуществляется лишь разделение по направлениям групп клиентов. Например, вклады физических лиц, вклады юридических лиц, кредиты банкам, ипотечные кредиты и т.п.

В-пятых, в отношении применяемых методов анализа в управленческом учете банков можно отметить, что многие современные методы, широко применяемые в зарубежных банках, до сих пор не нашли применения в казахстанских, более того, большинство о них так и остается неосведомленными.

В-шестых, QSPM-анализ в АО «Банке ЦентрКредит» позволили выявить основные сильные, слабые стороны развития бюджетирования, а также имеющиеся возможности и угрозы, в результате чего было выявлено, что банк осознает свои позиции на рынке и активизирует деятельность по совершенствованию управленческого учета, включая бюджетирование в банке.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ КАЗАХСТАНА

3.1 Проблемы организации управленческого учета в банках

В период активной интеграции Республики Казахстан в мировой финансовый рынок вопросы сохранения своих конкурентных позиций отечественными банками приобретают все большую актуальность. В этих условиях успехи банков зависят не только от рационального использования ресурсов и эффективного управления, но и наличия качественно организованной системы учета и контроля деятельности. Как показал анализ, проведенный в предыдущей главе современным казахстанским банкам характерно снижение маржи операций, что окончательно привело к осознанию необходимости организации действенной системы управленческого учета, которая будет способствовать повышению оперативности принимаемых управленческих решений. Способность быстрой адаптации к регулярным изменениям, свойственным финансовому рынку, является базовым конкурентным преимуществом, предоставляемым современными методами управленческого учета.

Вместе с тем, простого осознания необходимости организации эффективного управленческого учета в казахстанских банках недостаточно [86]. Современная практика наглядно демонстрирует ряд проблем, связанных не только с системой организации управленческого учета в банках, но и верного и поэтапного внедрения основных его элементов в деятельность современных казахстанских банков.

Отсутствие управленческого учета в банках как такового приводило к наличию различного рода разногласий. В частности, материальные ресурсы, приобретаемые банком, время от времени накапливались на складах ввиду быстрого устаревания, в то время как сотрудники подразделений постоянно твердили о том, что не обеспечены необходимым современным оборудованием, техникой и т.п. для эффективной работы. Такие расходы как командировочные, коммунальные платежи, расходы на связь и др. постоянно росли и не имели тенденции к экономии. Более того, зачастую руководство банков сталкивались с необходимостью осуществления внеплановых расходов, хотя они вполне могли быть запланированы и утверждены ранее бюджетом.

С целью сокращения такого рода расходов банки прибегали к централизованному их сокращению, что впоследствии приводило к росту расходов по другим статьям, которые убедительно мотивировались сотрудниками банка к выполнению. В итоге, расходы лишь увеличивались и подобные сокращения не приводили к ожидаемому эффекту.

Интуитивно руководители подразделений чувствовали, какие направления деятельности следует развивать ввиду их прибыльности, а какие наоборот.

Однако, отсутствие подтверждения фактов приводило к нерешительности действий в отношении убыточных банковских продуктов, поскольку не совсем понятно было будущее этих продуктов ввиду отсутствия должного

прогнозирования. В результате, задерживались принятия значимых управленческих решений.

Все эти аспекты являлись непосредственным следствием отсутствия должной организации управленческого учета в банке, поскольку именно эффективно поставленная работа по управленческому учету направлена на решение всех этих проблем.

Повышение конкуренции банков возможно при разработке и внедрении новых банковских продуктов, привлечении новых клиентов, создания новых форм обслуживания клиентов, соблюдения политики экономии затрат, формирования качественной внутрибанковской документации и т.п. – все это требует соответствующей качественной аналитической информации, которая не может быть извлечена из бухгалтерского учета. Такого рода информация, востребованная руководством для принятия эффективных управленческих решений, обеспечивается системой управленческого учета [87].

Однако, в большинстве современных банков, как показало проведенное исследование, отсутствует единый центр управленческих отчетов, единый орган, ответственный за управленческий учет. Подразделения банков большинство отчетов формируют самостоятельно, отсутствует единая методология составления управленческой отчетности. В результате, сформированные отчеты противоречивы, данные расходятся, зачастую искажаются преднамеренно.

Функции управленческого учета переданы в основном департаменту бухгалтерского учета, что совершенно недопустимо ввиду изначального расхождения целей ведения бухгалтерского и управленческого учетов. Ввиду первоначального подчинения бухгалтера НБ РК, а затем руководству банка зачастую возникают противоречия между нормативами НБ РК и реалиями банковской деятельности. В управленческом учете помимо знаний дебета и кредита, необходимы четкое оперирование методами экономического анализа, прогнозирования, знания информационных технологий. От управленческого учета требуется более оперативная и конкретизированная информация, отражающая реальное положение дел в разрезе банковских продуктов или клиентов.

Делегирование полномочий по бюджетированию департаменту бухучета приводит к возникновению сопротивления со стороны бухгалтеров ввиду возникновения дополнительной нагрузки, в результате чего данный процесс затягивается помимо того, что идет врознь с основными целями главбуха банка – налоговым и бухгалтерским учетом.

Необходимо также отметить, что сегодня казахстанские банки ведут управленческий учет в привычном понимании: учет активов, обязательств, капитала, прибыли и т.п. Для этих целей они считают достаточным использование уже готовых данных бухучета, только в сокращенном виде.

Однако, в таком случае руководство не получает истинной информации о наличии дел, например, по банковским продуктам, по подразделениям, по прогнозам деятельности. Именно применение методов экономического анализа,

оценки эффективности, прогнозирования и стратегического планирования позволяет наглядно представить реальную ситуацию.

Более того, в казахстанских банках наблюдается своеобразный синтез бухгалтерского и управленческого учета. Точнее сказать, управленческий учет воспринимается как ответвление бухгалтерского учета, который предоставляется руководству банка просто в сокращенной форме. В результате, таким образом, предоставленная информация не отражает реального положения дел, не открывает видимости на отдельные банковские продукты и клиентов, на каждое направление деятельности банка более конкретизировано и в итоге не позволяет отследить имеющиеся проблемы, требующие оперативных управленческих решений.

Как показывает практика, современная «управленческая» отчетность не содержит всей необходимой информации. В частности, расходы банка объединены в совокупности точно как в бухгалтерской отчетности: операционные расходы, процентные расходы, комиссионные расходы и т.п. В аудиторской финансовой отчетности представляется более детальная информация по некоторым расходам банка. Однако, при этом эти расходы все же представляют совокупную информацию, поскольку никак не отражают распределения на конечные банковские продукты, на различные категории клиентов, что в итоге могло бы наглядно отразить ситуацию с преимуществами и проблемами деятельности банков.

Отсутствие учета себестоимости по каждому виду банковских продуктов не позволяет оценить рентабельность каждого из них, а, следовательно, выявить наиболее убыточные или, наоборот, наиболее прибыльные направления деятельности. Отсутствие сегментации управленческого учета часто становится основной причиной самых распространенных неточностей учета. Зачастую сама бухгалтерская служба банка старается просто не усложнять себе работу, а чем глубже аналитический отчет, тем выше качество принимаемых управленческих решений.

Еще одной проблемой остается безадресность управленческой отчетности банков. Зачастую департамент представляет данные, но непонятно для чего. Управленческая отчетность должна составляться для конкретно поставленных целей, тогда она будет более детальной и востребованной.

Следует также отметить, что ввиду второстепенного отношения к управленческому учету в банках Казахстана, многие важные аспекты деятельности остаются вне рассмотрения. В частности, в системе управленческого учета отсутствует отчет об остатках на счетах: текущих, расчетных, депозитных в разрезе сроков и клиентов. В результате достаточно большие суммы привлеченных средств остаются вне зоны рассмотрения, а значит и эффективного их использования. Также, отсутствует отчет по комиссионным доходам в разрезе операций и управленческий учет по ценным бумагам. К сожалению, сегодня отечественные банки не уделяют должного внимания данному направлению управленческого учета, несмотря на то, что ценные бумаги с каждым днем занимают все большую долю в активных и

пассивных операциях банковской деятельности.

В частности, если по акциям банки все же ведут определенную долю управленческого учета ввиду того, что уставный капитал – это, в первую очередь, акции, то облигации вообще остаются вне поля зрения. Вместе с тем, облигационный банковский рынок имеет гораздо большие обороты, чем, например, акции. К тому же, облигации не менее важны в деятельности банков, которые часто прибегают к их эмиссии при необходимости привлечения средств. Кроме того, учитывая тот факт, что в настоящее время активизируется инвестиционный рынок Казахстана, повышается финансовая грамотность населения, что, в свою очередь, приводит к популяризации облигаций, в первую очередь именно банков, как наиболее привлекательных финансовых инструментов в настоящий период времени, развитие управленческого учета облигаций становится наиболее актуальным и востребованным.

В отношении составляемой банками управленческой отчетности существует целый ряд проблем. Если внешняя отчетность формируется в автоматизированной системе банка после внесения соответствующих данных, то управленческую приходится формировать по запросам руководства. В результате возникает проблема составления отчета, содержащего большой объем информации в короткие сроки, что приводит к рискам несвоевременности принятия управленческих решений, роста трудозатрат на составление таких отчетов, чрезмерная нагрузка на IT-специалистов, которые ничего не смыслят в финансовых показателях и потребностях руководства. Именно поэтому специалист по составлению управленческой отчетности должен в первую очередь полноценно владеть навыками пользователя ПО, экономического и финансового анализа [88].

С целью решения проблем упрощения составления управленческой отчетности многие банки прибегают к приобретению специализированных программных обеспечений, сокращающих трудозатраты сотрудников. Однако, большая часть ПО только частично решают вопросы управленческого учета. В частности, позволяют внедрить в банк трансфертное ценообразование или согласовать бюджеты подразделений банка [89]. Вместе с тем, внедрение дорогостоящих ПО, позволяющих решать единичные задачи банка не оправдывают себя и становятся бессмысленными. С другой стороны, учитывая эти проблемы некоторые разработчики стали предлагать ПО, охватывающие, как они утверждают процессы бюджетирования и управленческого учета полностью. Однако, поскольку нет единых подходов и методологий к управленческому учету в банках, то решить проблемы индивидуального банка такие программные обеспечения опять-таки не способны. В итоге, приобретая дорогие ПО, банки не решают своих проблем, связанных с управленческим учетом, а лишь увеличивают свои расходы, которые так и не оправдывают себя.

Все эти проблемы приводят к тому, что банки сами начинают решать проблемы, создавая собственные разработки, чаще всего в Excel. Это, в свою очередь приводит к росту затрат на IT-функции: увеличение нагрузки на IT-специалистов, приобретение нового оборудования и т.п. [90].

В этой связи банку гораздо проще постоянно повышать квалификацию своих сотрудников, непосредственно ответственных за управленческий учет в банке. Такие расходы гораздо проще окупаются и результат более эффективен. Конечно, возникает риск того, что обученный всему сотрудник может перейти в другой банк, но данную проблему можно решить заключением договора об отработке в течение определенного периода времени и др. методами.

Одной из основных причин банкротства многих казахстанских банков является низкий уровень внедрения управленческого учета. Многие экономисты считают, что главной причиной краха коммерческих банков в 1998 и 2007 гг. являлась низкое качество управления банковскими структурами [91]. В отчете Национального Банка РК за 2017 г. одной из причин провалов банков Казахстана был обозначен низкий уровень развития управленческой отчетности [92]. Все это еще раз подтверждает тот факт, что выполняя особую роль в экономике страны, банки выполняют значимую функцию аккумуляции и перераспределения денежных ресурсов. В результате, именно своевременная, полная и достоверная информация о реальном положении дел в банке позволяет принимать эффективные управленческие решения в текущий период времени с целью устранения возникших проблем [93]. Источником такого рода информации выступает именно управленческая отчетность. Именно поэтому внедрение и усовершенствование управленческого учета в банках особенно важно и необходимо.

Вместе с тем, внедрение управленческого учета в банке само по себе не решает возникшие проблемы. Некоторые казахстанские банки наивно полагали, что внедрив автоматизированные системы отчетности смогут решить проблемы развития управленческого учета. Однако, в результате того, что руководство банка возлагало чрезмерно большие надежды на автоматизацию управленческого учета привело к тому, что IT-специалисты оказались не способны выработать подход к финансовой модели банка ввиду того, что не являются специалистами в сфере финансов и банковского дела. Кроме того, каждый банк как отдельное государство имеет свои особенности в организационной и финансовой структурах, в банковских продуктах, специализированных клиентах и т.п.

Предоставить полную информацию о всех этих направлениях специалисту извне значит полностью раскрыть карты перед конкурентами, на что не пойдет ни один банк. Руководство казахстанских банков излишне полагается на данные бухгалтерского учета, считая их вполне достаточными, не предоставляя достоверной информации о рентабельности, доходности, рисках на всех уровнях оценки. Однако, система управленческого учета гораздо шире традиционного бухгалтерского учета. Поэтому, не внедряя всю систему достоверных показателей невозможно организовать реальный эффективный автоматизированный управленческий учет в банке.

Многие банки также полагают, что в управленческом учете вполне достаточно экономических методов для оценки эффективности направлений деятельности банка. Однако, как показывает практика, отсутствие

качественных оценок значительно снижает позиции банков в условиях многовариантной внешней окружающей среды, особенно в условиях повсеместной интеграции.

Внедрение системы управленческого учета в казахстанских банках также было сопряжено с рядом проблем. Некоторые функции управленческого учета были расплывлены между несколькими подразделениями банка, а в некоторых банках, наоборот, сосредоточены в одном лице и излишне централизованы. Это привело к невозможности выделения центров ответственности, что затормозило процесс развития управленческого учета.

Во многих казахстанских банках вообще отсутствовала такая функция казначейства как управление финансовыми потоками внутри самого банка, в результате чего возникла невозможность внедрения системы трансфертного ценообразования в банке. Гибкие структуры быстро среагировали на возникшую ситуацию и передали эти полномочия казначейству или другому подразделению, другие банки так и остались в «затруднительном» положении.

Следующая проблема в банках при внедрении управленческого учета возникла, когда руководство поняло, что представляемая управленческая отчетность не отражает реального финансового положения в банке. Крупные банки быстро уяснили, что проблема здесь заключается в том, что многие операции и функции не проводятся по балансу, а значит не отражаются в бухгалтерской отчетности. А поскольку управленческая отчетность, предоставляемая бухгалтерами представляет собой сокращенную бухгалтерскую отчетность, то многие аспекты деятельности банка так и остаются вне поля зрения.

Применение упрощенных методик, основанных для допущения, примерных данных, привели к искажению результатов управленческого учета в банках, в результате которых делаются неверные выводы, принимаются неверные управленческие решения.

В частности, эта проблема касается процессов бюджетирования в банках Казахстана. Здесь главным вопросом становится несогласованность бюджетов подразделений, что приводит к сложности планирования деятельности. Многие подразделения банков основывают бюджеты будущих периодов на бюджетах прошлых лет с нарастающим итогом. То есть получается, что бюджет будущего периода всегда превышает бюджет текущего периода. Более того, составленные бюджеты не скоординированы и существуют грубо говоря сами по себе. В результате – существенные расхождения плана и факта, которые всегда найдется как объяснить. Такая система бюджетирования не позволяет отрегулировать суммы на определенных этапах, поскольку этих этапов просто нет, корректировка становится возможной только по факту.

В результате получается, что в банках оценка эффективности понимается лишь на уровне сравнения фактических данных с прогнозными и подсчетов отклонений. Вместе с тем, оценка эффективности подразумевает анализ рентабельности активов, капитала, десмо-зависимости статей активов и обязательств, оценки финансовых коэффициентов (ликвидности, достаточности

капитала и т.п.) и др., включая прогнозирование прибыли, активов, привлеченных ресурсов на основании эконометрических методов и т.д.

Данный подход к системе бюджетирования в банках является проблемным, поскольку прошлое – это не всегда показатель будущего, особенно, если учесть, что неэффективное использование средств бюджета прошлых периодов с нарастанием включается в бюджеты будущего года. Более того, такая система становится объектом манипуляций со стороны центров прибыли, поскольку их отношение к другим подразделениям превращается в пользовательскую функцию.

В результате такого распределения центры прибыли не нацелены на рациональное использование предоставленных им привлеченных центрами затрат средств. В отличие от них центры инвестиций банка должны четко контролировать как расходы, так и доходы с целью обеспечения эффективности инвестирования.

Традиционное понимание бюджетирования в банках заключается в том, что руководство воспринимает его как набор некоторых ограничений в отношении использования ресурсов, подверженный контролю со стороны финансового бухгалтерского учета. Таким образом, традиционное бюджетирование ориентируется на организационную структуру банка, а не на бизнес-процессы, протекающие в нем. В итоге, в системе бюджетирования отсутствуют так называемые драйверы распределения ресурсов, с помощью которых обеспечиваются связи между подразделениями банка

Излишне централизованная система бюджетирования приводит к отсутствию заинтересованности сотрудников к эффективной деятельности. Снижение инициативы способствует отсутствию мотивации к оперативности выполнению соответствующих функций.

В результате осознания такого положения дел многие банки ввели систему оценки деятельности КРІ, в результате которой многие сотрудники получили возможность преувеличения результатов своей деятельности, поскольку метод КРІ стал единственным методом оценки эффективности деятельности подразделения. Однако, оценка эффективности деятельности основывается не только на оценке эффективности специалистов и подразделений. Здесь важная роль отводится исследованию конкурентов, применению их положительного опыта, т.е. бэнчмаркингу, который является неотъемлемой и значимой частью управленческого учета, поскольку его применение позволяет оценить позиции банка на рынке банковских услуг (слабые и сильные стороны), осуществить стратегическое планирование деятельности банка и его подразделений на основе полученных результатов анализа.

Создание более децентрализованной системы управления в казахстанских банках привело к необходимости решения двух основных задач: распределение ответственности между структурными подразделениями и исполнителями, а также обеспечение контроля за исполнением поручений качественно и в срок.

Однако, как показала практика, создание децентрализации в системе управления требует эффективной организации системы управленческого учета,

позволяющей обеспечить обратную связь. Но, поскольку, управленческий учет оказался в функционале бухгалтерских служб, обеспечение обратной децентрализованной связи не получилось. В результате, банки стали сетовать на отсутствие высокопрофессиональных кадров, необходимых для организации качественного управленческого учета, совершенно не осознавая того, что прежде всего следует обеспечить согласованность всей структуры управления: согласованность целей и задач, согласованность бюджетов, согласованность результатов деятельности и предоставления отчетов. Иными словами организации единого механизма системы управленческого учета в банке.

Какой бы ни была организационная структура банка, создание благоприятной инфраструктуры для осуществления деятельности всецело лежит на руководстве банка. Поэтому без создания эффективно функционирующей финансовой структуры как единого организма невозможно обеспечить дальнейшее развитие и совершенствование системы управленческого учета в банке в целом.

Первоначально следует принять решение о том, по какому принципу осуществить создание центров затрат, прибыли и инвестиций: по видам банковских продуктов, по типам клиентской базы, по территории обслуживания и т.п. Здесь необходимо четко придерживаться цели – облегчения оценки деятельности банка. Более того, созданную финансовую структуру необходимо регулярно анализировать и адаптировать под изменения, происходящие на финансовом рынке, менять подходы к составлению управленческой отчетности, исходя из текущих потребностей банка.

Поскольку нами ранее было определено, что эффективное бюджетирование на сегодня становится основной проблемой управленческого учета в банках, моделирование следует направить на корректировку данного процесса, исходя из обозначенных выше проблем.

В частности, как было нами определено, традиционный подход к бюджетированию в банках основывается на прямой экстраполяции прогнозности ресурсов касательно предыдущего периода. Иными словами, как показывает практика, сегодня в банках бюджет на следующий год складывается на основе статей предыдущего года: учитываются расходы, возможный темп роста, берется в расчет прогнозный уровень инфляции, а также возможные риски будущих периодов.

Вместе с тем, проблем заключается в том, что история не всегда выступает безошибочным указателем будущего, а, следовательно, накопленная непродуктивность прошлых периодов автоматически переносится в бюджет будущего года. Это конечно не означает, что прошлые периоды не должны приниматься во внимание. Наоборот, значения предыдущих лет обязательно учитываются, но необходима соответствующая поправка на сезонность, тренды, то есть необходимо экспоненциальное сглаживание значений.

Кроме того, традиционный подход к бюджетированию в банках делает акцент на отдельных затратах, а не подразделениях банка, в результате чего зачастую теряются межфункциональные бизнес-процессы. В результате, как

уже было отмечено ранее, основной проблемой становится отсутствие создания стоимости продукта или услуги. Все вышесказанное свидетельствует о том, что требуется новый подход к планированию бюджетов банка, во-первых, с учетом детализации затрат по бизнес-процессам, во-вторых, согласованных со стратегическими целями банка и их прогнозируемой рабочей нагрузкой, в – третьих, по видам оказываемых банком услуг.

Важной составляющей в системе бюджетирования является оценка себестоимости банковских продуктов, что позволяет повысить эффективность деятельности банка в целом. Однако, в настоящее время банки, как правило, не рассчитывают себестоимость продуктов, что приводит к существенному снижению доходности банковских операций. В результате банки начинают активно снижать затраты и осуществлять поиск новых методов управления, чтобы достичь конкурентного преимущества. Используя в управленческом учете методику калькуляции затрат по видам деятельности, банк получит возможность более точно определять себестоимость своих продуктов и услуг.

Иными словами, бюджетирование в современных банках должно базироваться на других принципах прогнозирования и планирования. Это требует системности в моделировании управленческого учета в банке в целом. Для этого нами было предложено применение имитационного моделирования с использованием комбинации методов TD ABC, ABB и др., что позволит учесть основные факторы, влияющие на реальный процесс управленческого учета в банках. Комплексное применение данных методов позволит существенно углубить сферу применения управленческого учета в банке.

Таким образом, необходимо отметить, что управленческий учет в банке также как и банковский бизнес динамичен и представляет собой, в первую очередь, процесс.

Поэтому внедрение управленческого учета в банке будет постоянно развиваться и требовать обновлений. Изменения, происходящие на внешнем рынке, требуют регулярного пересмотра методов, способов осуществления учета, составления управленческой отчетности, усовершенствования методик бюджетирования, экономического анализа и прогнозирования. Все это говорит о том, что единожды внедрив систему управленческого учета необходимо постоянно его адаптировать под современные тенденции, совершенствовать методы оценки и бюджетирования, развивать методики учета.

3.2 Аллокированная модель бюджетирования в управленческом учете банков

Результаты эмпирического исследования развития управленческого учета в казахстанских банках позволили получить представление о том, что, как уже было сказано выше, большинство банков не применяет современных методов бюджетирования, несмотря на то, что бюджетирование выступает драйвером эффективного развития деятельности банка в целом.

В условиях расширения конкуренции казахстанские банки прекрасно осознают тот факт, что увеличение прибыли возможно несколькими

способами: посредством повышения цен на банковские продукты, повышения качества обслуживания, разработки новых банковских продуктов или снижения себестоимости банковских продуктов и услуг.

Первый вариант по своей сути утопичен, поскольку в условиях ужесточения конкуренции повышение цен приведет к оттоку клиентов, которым банки-конкуренты с удовольствием предложат те же продукты на более приемлемых для них условиях.

Повышением качества обслуживания сегодня никого не удивишь. Банки предлагают клиентам всевозможные варианты оплаты, пополнения счетов, менеджеры обходительны, то есть над этим банки работают постоянно и полно. Иногда повышение качества приводит к дополнительным затратам, что в итоге снижает прибыль.

Создание нового продукта является идеальным вариантом в условиях конкуренции, хотя и не на длительный период, поскольку другие банки быстро перенимут данный продукт и внедрят у себя. К тому же создание нового продукта является трудоемким и весьма затратным и в настоящее время требует использования информационных технологий, привлечения соответствующих специалистов, маркетингового исследования и т.п. Иными словами это новые затраты, которые могут окупиться с лихвой даже за короткий промежуток времени, а могут восстанавливаться очень долго.

В результате наиболее приемлемым вариантом повышения прибыли банка остается снижение себестоимости продуктов, что позволит предложить потребителям наилучшие цены по сравнению с банками-конкурентами.

Поставленная задача тесным образом относится к проблеме распределения затрат банка, поскольку, если учет затрат отражает формирование себестоимости каждого отдельного банковского продукта, то это позволит выявить наиболее дорогие и неэффективные продукты, которые следует модернизировать.

В этом отношении, традиционный метод распределения затрат, применяемый до сих пор большинством казахстанских банков, становится просто неприемлемым.

Согласно традиционного способа распределения затрат прямые и накладные расходы распределяются прямым способом на объекты затрат. В данном случае прямые расходы относятся непосредственно на подразделение банка, а накладные – не распределяются по продуктам, а оплачиваются из доходов банка [94].

При этом, для всех видов накладных расходов учитывается лишь один фактор распределения, что является одним из недостатков традиционного метода калькуляции затрат. В некоторых банках накладные расходы распределяются по подразделениям банка равномерным способом, в результате чего некоторые подразделения несут на себе часть затрат, которые не создают и тем самым снижают рентабельность подразделения.

В период, когда прямые расходы превышали накладные, наличие даже больших ошибок в распределении накладных расходов, не приводило к

существенному искажению себестоимости [95]. Поэтому традиционный метод был широко распространен и предоставлял информацию с относительно незначительной погрешностью [96].

Вместе с тем, совершенствование информационных технологий, развитие процессов глобализации, усиление автоматизации процессов и т.п. привели к постоянному росту накладных расходов особенно в сфере финансового рынка. В результате даже незначительные погрешности в распределении накладных расходов или вовсе его отсутствие повлекут серьезные ошибки в формировании себестоимости, что приведет к неверным управленческим решениям, способные нанести серьезный ущерб банку.

Современная зарубежная банковская практика оборудует большим количеством достаточно эффективных инструментов управления затратами, бюджетированием, направленных на снижение себестоимости банковских продуктов и услуг. Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

Как показывают результаты сравнения применяемых в настоящее время в зарубежных банках методов бюджетирования наиболее эффективными являются Results-Based Budgeting (RBB) и Activity Based Budgeting (ABB). Наиболее применимым методом бюджетирования после традиционного метода по результатам проведенного нами эмпирического исследования в предыдущем параграфе был обозначен Activity Based Budgeting.

Такой подход наглядно демонстрирует то, что современные казахстанские банки в стремлении снизить себестоимость предоставляемых услуг осуществляют попытки применения сравнительно эффективных методик бюджетирования.

Следует отметить, что применение метода АBB стало возможным благодаря разработанным специализированным ПО, которые были внедрены в некоторых казахстанских банках, в частности, в АО «Банк ЦентрКредит».

Бюджетирование основывается на оценке затрат, в связи с чем метод АBB трансформируется в метод оценки затрат АВС - Activity-Based Costing. В отличие от традиционной формы бюджетирования метод АВС основывается на стоимостных и временных показателях, показателях трудозатрат, которые оценивают эффективность деятельности центров финансового управления. Зарубежная практика применения данного метода бюджетирования выявила ряд его преимуществ, к которым можно отнести:

- оценивается себестоимость бизнес-процессов, продуктов по структурным подразделениям;
- снижение затрат посредством оценки стоимости бизнес-процессов;
- нормативное административно-хозяйственных расходов;
- сценарное моделирование, направленное на эффективное планирование.

Метод АВС предполагает оценку затрат посредством деления бизнес-процесса на рабочие операции, каждая из которых оценивается через оценку затраченного времени на ее совершение. Затем цена операции делится на количество результатов по данной операции. Время, затраченное на

выполнение той или иной операции оценивается методом экспертных оценок: проводится опрос сотрудников, выполняющих эти операции.

Данный метод бюджетирования имел достаточно большой успех во многих зарубежных банках и стал активно внедряться в банковском секторе некоторых стран СНГ. Во многих банках система ABC функционирует и по сей день, включая казахстанские банки. Действительно ABC является адекватным методом оценки себестоимости банковских продуктов, способным существенно снизить затраты банка, ввиду чего он стал наиболее применимым. Однако, как показала практика использования данного метода в зарубежных банках, он имеет ряд моментов, которые в условиях развития казахстанской банковской системы можно отнести к недостаткам.

Во-первых, это трудоемкость самого процесса применения метода. Оценка затрат времени на операцию основывается на опросе сотрудников и описании бизнес-процессов, которые впоследствии трансформируются в схемы и диаграммы, являющиеся базой последующих расчетов цены операции. Сложность для банка заключается в том, что в банке совершаются тысячи различных операций, а значит нужно провести тысячи опросов и рассчитать тысячи цен операций.

Во-вторых, это антропогенный фактор. Возможность сотрудников казахстанских банков, осуществляющих соответствующие операции, самим оценивать затраты времени на проведение своих операций приводит зачастую к искажению реальной информации, поскольку время, необходимо для выполнения операции сотрудником завышается. В результате, бюджетирование, основанное на ABC учитывает не реальную производительность сотрудников банка, а только количество операций, выполняемых им в данный момент.

Эти два аспекта, характерные возможно в большей степени отечественным банкам, стали причиной усовершенствования метода бюджетирования ABC. Новый вариант называется Time Driven Activity Based costing (ABC-td). Согласно данного метода бюджетирования себестоимость банковского продукта рассчитывается следующим образом:

$$C_{bp} = C_{cr} * T_{ea} \quad (9)$$

где: C_{bp} – себестоимость банковского продукта;

C_{cr} – коэффициент производительности (цена стоимости единицы рабочей силы);

T_{ea} – расчетное время каждой операции (фактически затраченное время на совершение операции) [97].

Для оценки цены одной единицы рабочей силы подразделения необходимо совокупные затраты данного подразделения разделить на количество работников, осуществляющих определенные виды операций с учетом количества отработанных часов в год. При этом, согласно авторов данного

метода, фактически сотрудники расходуют на выполнение операций лишь 80-85% рабочего времени.

В свою очередь, расчетное время каждой операции (драйверы времени) оцениваются методом замеров на рабочих местах подразделений. При этом определяется сколько требуется времени на выполнение одной единицы соответствующей операции.

Особенность данного метода в том, что временные затраты оцениваются не самим сотрудником, как это было в методе ABC, а непосредственными руководителями подразделений.

С целью адаптации данного метода непосредственно к казахстанским банкам, нами было проведено исследование применения ABC-tdv зарубежной практике посредством обобщения источников, освещавших опыт применения данного метода в крупных компаниях и банках.

В результате, на основании обобщения изученного материала нами предлагается следующий вариант применения методики ABC-td для банков.

Создание модели ABC-td имеет определенную методологию, созданную ее авторами, где они предлагают некоторые значимые этапы, которых следует придерживаться:

- определение групп сотрудников, которые выполняют операции;
- оценка стоимости каждой группы сотрудников;
- оценка практической временной мощности каждой группы;
- расчет удельной стоимости каждой группы путем деления общего бюджета каждой группы на соответствующую практическую временную мощность;
- определение необходимого времени для каждой операции на основе разных временных драйверов;
- умножение стоимости единицы на время, необходимое для выполнения каждой операции [98].

На основании предложенных авторами этапов и учета особенностей развития современных казахстанских банков нами составлен следующий алгоритм применения методики ABC-td (рисунок 43).

Следует отметить, что предлагаемый нами алгоритм касается бюджетирования отдельного подразделения, а не банка в целом.

Для наглядности и понимания сути алгоритма применим его для подразделения, осуществляющего привлечение вкладов клиентов АО «Банк ЦентрКредит». Расчет себестоимости осуществим по банковскому продукту депозит для физических лиц в тенге «Чемпион» на срок 18 месяцев под 10% годовых.

Предлагаемая нами модель является аллокированной, основанной на симбиозе метода локализации затрат и метода ABC-td.

С целью учета недостатков традиционного метода распределения затрат, метода ABC нами предложена модификация, которая заключается в распределении накладных расходов между подразделениями банка не на основе усреднения данных затрат, а на базе коэффициента локализации затрат.

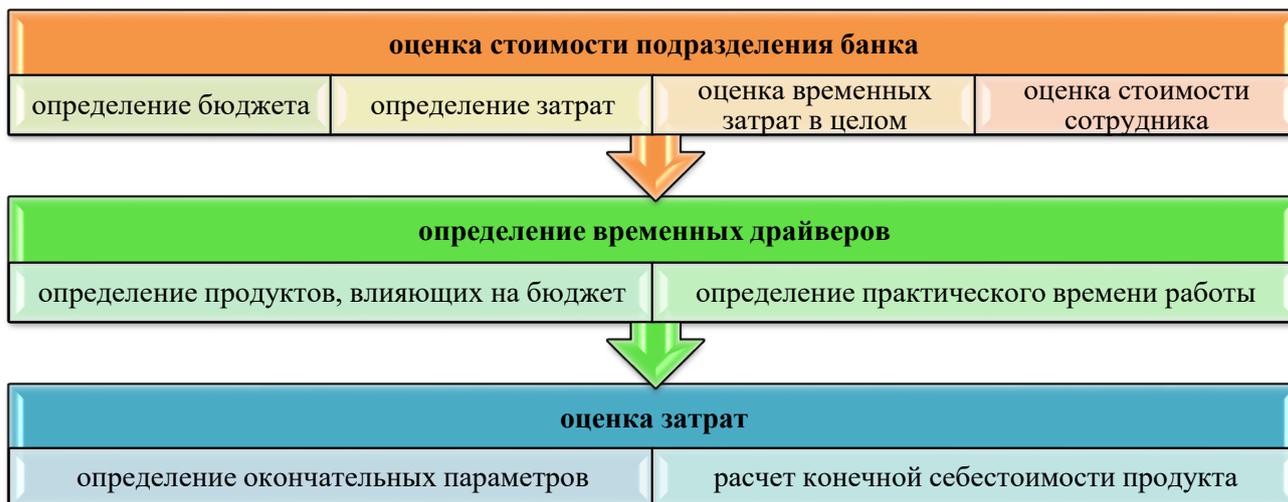


Рисунок 43 - Алгоритм расчета себестоимости банковского продукта в банках Казахстана на основе метода ABC-td

Примечание - Составлено автором на основании обобщения источников [97, с.41; 99]

Данный коэффициент позволяет распределить накладные расходы между подразделениями банка на основе непосредственного использования источников расходов: непосредственно занимаемой площади, использования услуг связи, канцелярских расходов и т.п.

Коэффициент локализации затрат, предлагаемый нами, рассчитывается по каждой статье затрат и представляет собой показатель использования соответствующей категории расходов:

$$K_{л} = \frac{C_i}{Q_i} \quad (10)$$

где: $K_{л}$ – коэффициент локализации по статье расходов;

C_i – расходы по i -ой статье;

Q_i – количество баз локализации по i -ой статье расходов.

Базой локализации являются те элементы, на которые необходимо распределить расходы, например, количество подразделений в банке, количество операций, выполняемых одним подразделением и т.п.

Общая арендуемая филиалом банка площадь составляет 450 кв. м., из который рабочая – 355 кв.м. Следовательно, коэффициент локализации расходов по аренде помещения составит:

$$450/355 = 1,26$$

Тогда расходы отдела по обслуживанию физических лиц по аренде помещения составят:

$$1,26 \times 51,09 \times 3120 = 200,85$$

51,09 кв.м. – фактически занимаемая подразделением по обслуживанию физических лиц площадь, 3120 тенге – стоимость аренды на 1 кв.м.

Общая сумма расходов на охрану помещения составляет 361845 тенге в месяц. Учитывая, что площадь помещения составляет 450 кв.м. коэффициент локализации расходов на охрану составит:

$$361,845/450 = 0,8041$$

Поскольку площадь, занимаемая отделом обслуживания физических лиц фактически составляет 51,09 кв.м., расходы на охрану отдела составили:

$$51,09*0,8041 = 41,08 \text{ тыс. тенге.}$$

Так как помимо основного персонала филиала банка имеется обслуживающий персонал, представленный в виде двух охранников и техничек, оплата труда которых составляет 374 тыс. тенге в месяц, то эти расходы должны быть равномерно распределены между всеми подразделениями:

$$374/5 = 74,8 \text{ тыс. тенге.}$$

Данная сумма включается в расходы по содержанию, к которым также относятся расходы на коммунальные платежи и прочие. Учитывая, что сумма коммунальных и прочих расходов в месяц составляет 1394635 тенге, коэффициент локализации составит:

$$1394,635 + 374/450 = 3,9303$$

Общая сумма расходов на содержание имущества отдела составят:

$$3,9303*51,09 + 74,8 = 275,6 \text{ тыс. тенге.}$$

Исходя из нормирования сотовой связи согласно должности на отдел обслуживания физических лиц приходится 23,7 тыс. тенге расходов на сотовую связь ежемесячно (5000 тенге – управляющий подразделением, по 4100 тенге на бухгалтера и главного менеджера и по 3500 на менеджеров отдела).

Совокупная сумма расходов на интернет и связь (за исключением сотовой) составляет 179394,3 тенге в месяц. Учитывая, что в филиале работает 47 сотрудников, коэффициент локализации расходов на интернет и связь составят:

$$179394,3/47 = 3,8169 \text{ тенге.}$$

Совокупные расходы отдела на интернет и связь составят:

$3,8169 \cdot 13 + 23,7 = 73,32$ тыс. тенге.

Таким образом, применение коэффициента локализации позволяет более справедливо распределить накладные расходы по подразделениям банка с учетом реально используемых материалов, связи и т.п.

Следующим этапом банковский продукт «Чемпион» необходимо детализировать по выполнению функций с целью подсчета в последующем совокупной себестоимости данного банковского продукта (рисунок 44).

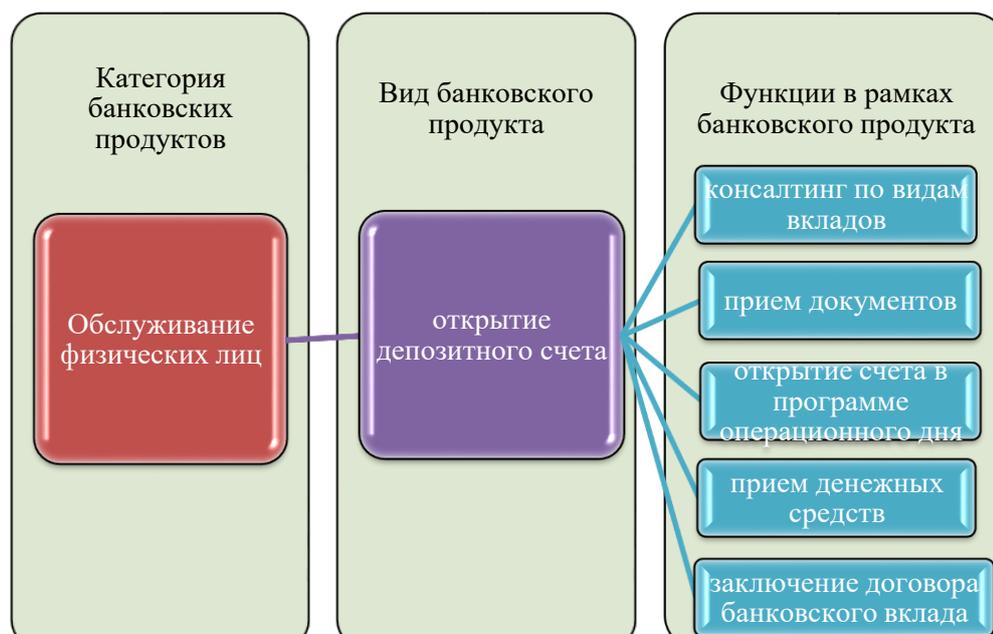


Рисунок 44 - Детализация по выполнению функций в рамках банковского продукта «Чемпион»

Примечание - Составлено автором на основании данных АО «Банка ЦентрКредит»

В первую очередь необходимо рассчитать стоимость подразделения банка, его временную мощность. В связи с этим следует определить затраты, которые будут включены в бюджет данного подразделения. Общий бюджет подразделения банка следующий (таблица 27).

Таблица 27 - Совокупный бюджет подразделения банка на 01.08.2018 г.

№	Статья расходов	Сумма, тыс.тенге
1	2	3
1.	Зарботная плата сотрудников	2603
2.	Обслуживание вклада	8361,7
3.	Аренда помещения	200,85
4.	Амортизация	54,08
5.	Расходы на содержание имущества	275,6
6.	Расходы на охрану (сигнализация, видео-камеры и т.п.)	41,08
7.	Канцелярские расходы	147,68

Продолжение таблицы 27

1	2	3
8.	Интернет и связь	73,32
	Итого	11757,31
Примечание - Составлено на основании данных АО «Банка ЦентрКредит»		

В совокупные затраты подразделения в нашем примере необходимо включить расходы по обслуживанию банковских продуктов (в центре затрат). Учитывая, что филиалом банка в августе 2018 г. обслуживалось розничных вкладов на сумму 3893,5 млн. тенге (включая валютные, конвертированные в тенге), из которых срочный вклад «Чемпион» - на сумму 1003,4 млн. тенге, то из расчета 10% годовых, ежемесячное обслуживание составило 8,3617 млн. тенге.

Совокупные расходы филиала банка должны быть равномерно распределены на всех сотрудников данного филиала с учетом детализации расходов на содержание аппарата, поскольку заработная плата у всех сотрудников различна (таблица 28).

Таблица 28 - Детализация расходов на содержание аппарата (заработная плата сотрудников подразделения)

№	Должность сотрудника банка	Сумма, тыс.тенге
1.	Управляющий подразделением банка	342
2.	Главный менеджер подразделения	301
3.	Бухгалтер подразделения	284
4.	IT – специалист	250
5.	IT – специалист	250
6.	Менеджер подразделения	187
7.	Менеджер подразделения	187
8.	Менеджер подразделения	187
9.	Кассир	123
10.	Кассир	123
11.	Кассир	123
12.	Кассир	123
13.	Кассир	123
Итого		2603
Примечание - Составлено на основании данных АО «Банка ЦентрКредит»		

Учитывая расходы на заработную плату согласно должности и штатного расписания, все расходы подразделения банка распределяются следующим образом (таблица 29).

Из всех расходов различаются только расходы по содержанию аппарата, все остальные расходы распределяются равномерно между всеми сотрудниками подразделения.

Таблица 29 – Распределение совокупных расходов подразделения на сотрудников

Должность сотрудника банка	ЗП сотрудников	Обслуживание вклада	Аренда помещения	Амортизация	Расходы на содержание имущества	Расходы на охрану	Канцелярские расходы	Интернет и связь	Итого
Управляющий подразделением банка	342	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	1046,18
Главный менеджер	301	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	1005,18
Бухгалтер подразделения	284	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	988,18
IT – специалист	250	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	954,18
IT – специалист	250	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	954,18
Менеджер подразделения	187	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	891,18
Менеджер подразделения	187	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	891,18
Менеджер подразделения	187	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	891,18
Менеджер подразделения	187	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	891,18
Кассир	123	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	827,18
Кассир	123	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	827,18
Кассир	123	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	827,18
Кассир	123	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	827,18
Кассир	123	643,21	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	827,18
Итого	2603	8361,7	200,85	54,08	275,6	41,08	147,68	73,32	11757,34
Примечание - Составлено автором на основании данных таблиц 28 и 29 и расчетов автора									

Как правило, при традиционном методе оценки себестоимости учитываются все 8 часов рабочего дня, то есть 100% рабочее время. При методе ABC-td учитывается тот факт, что в реальности сотрудник не может все 8 часов полностью использовать для работы.

Согласно исследования менеджеры оценивают практическую емкость предоставленных ресурсов (на агрегированном уровне) в процентах от их теоретической мощности.

В частности, при 8-часовом рабочем дне (теоретическая мощность) сотрудники в реальности затрачивают непосредственно на трудовую деятельность порядка 80-90% от 8 часов (практическая емкость).

Таким образом, определив, что практическая емкость рабочего дня составляет 90%, то получится: 7,2 часа – реальное время, потраченное на трудовую деятельность, а 0,8 часа – ежедневное время, не использованное для выполнения своих функциональных обязанностей. Учитывая 22 рабочих дня в месяце по 7,2 часов получится 158,4 часов в месяц или 9504 минут.

Установив реальное рабочее время, следует определить количество сотрудников реально задействованных в осуществлении функций по банковскому продукту «Чемпион».

Исходя из полученных данных осуществим расчет стоимости единицы рабочего времени подразделения (таблица 30).

Таблица 30 - Расчет стоимости единицы рабочего времени каждого сотрудника

Должность сотрудника банка	Расходы в месяц	Практическая емкость, в мин	Себестоимость 1 минуты раб времени, тенге
1	2	3	4
Управляющий подразделением банка	402970	9504	110,08
Главный менеджер подразделения	361970	9504	105,76
Бухгалтер подразделения	344970	9504	103,98
IT – специалист	310970	9504	100,40
IT – специалист	310970	9504	100,40
Менеджер подразделения	247970	9504	93,77
Менеджер подразделения	247970	9504	93,77
Менеджер подразделения	247970	9504	93,77
Кассир	183970	9504	87,03
Кассир	183970	9504	87,03
Кассир	183970	9504	87,03
Кассир	183970	9504	87,03
Кассир	183970	9504	87,03

Примечание - Составлено автором на основании данных таблиц 28 и 29 и расчетов автора

Таким образом, зная себестоимость одной минуты каждого сотрудника по выполнению функций данного подразделения, можно просчитать себестоимость каждого банковского продукта. На рисунке 45 представлены функции по банковскому продукту «Чемпион» с указанием просчитанного времени, необходимого на выполнение соответствующей операции.

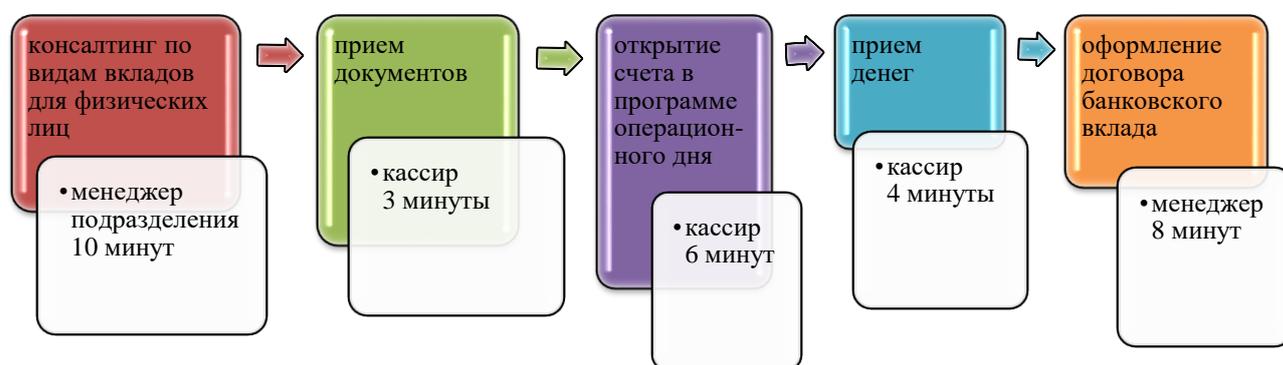


Рисунок 45 - Распределение функций по банковскому продукту «Чемпион»

Примечание - Составлено автором на основании данных АО «Банка ЦентрКредит»

В результате общая себестоимость банковского продукта «Чемпион» будет следующей (таблица 31).

Таблица 31 - Расчет себестоимости единицы продукта «Чемпион»

№	Сотрудник	Себестоимость минуты	Расчет	Сумма, тенге
1	2	3	4	5
1	менеджер	93,77	93,77*10	937,7
2	кассир	87,03	87,03*3	261,09
3	кассир	87,03	87,03*6	522,18

Продолжение таблицы 31

1	2	3	4	5
4	кассир	87,03	87,03*4	348,12
5	менеджер	93,77	93,77*8	750,16
Итого				2819,25
Примечание - Составлено автором на основании данных таблиц 27 и 28 и расчетов				

Таким образом, единица банковского продукта «Срочный депозит для физических лиц «Чемпион» имеет себестоимость, равную 2819,25 тенге. Согласно данных АО «Банка ЦентрКредит» в месяц отделом обслуживания физических лиц проводится следующее количество операций (Приложение Е).

Следует отметить, что в последний год количество депозитов в АО «Банке ЦентрКредит» значительно сократилось, в предыдущие годы количество заключаемых договоров по привлечению вкладов составляло порядка 350 и выше операций. Стоимость выпуска всех карт одинаковая, за исключением выпуска карт с индивидуальным дизайном. В этом случае себестоимость карты рассчитывается индивидуально.

Представленные в Приложении Е данные отражают среднее количество банковских продуктов реализуемых отделом в месяц при 22 рабочих днях. Необходимо отметить, что в расчет взяты функции в рамках банковских продуктов подразделения, а не совершаемые операции, которые включают также обслуживание займов, обслуживание вкладов (начисление вознаграждения, выплаты) и т.п. в данном случае мы имеем себестоимость при непосредственной продаже банковского продукта.

В отличие от формирования себестоимости банковских продуктов центра затрат, по банковским продуктам центра прибыли начисление процентов не учитывается в качестве расходов, так как они в этих случаях являются доходами (таблица 32).

Таблица 32 – Распределение совокупных расходов подразделения на сотрудников центра прибыли

Должность сотрудника банка	ЗП сотрудников	Аренда помещения	Амортизация	Расходы на содержание имущества	Расходы на охрану	Канцелярские расходы	Интернет и связь	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управляющий подразделением	342	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	402,97
Главный менеджер	301	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	361,97
Бухгалтер подразделения	284	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	344,97
IT – специалист	250	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	310,97
IT – специалист	250	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	310,97
Менеджер подразделения	187	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	247,97
Менеджер подразделения	187	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	247,97

Продолжение таблицы 32

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Менеджер подразделения	187	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	247,97
Кассир	123	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	183,97
Кассир	123	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	183,97
Кассир	123	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	183,97
Кассир	123	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	183,97
Кассир	123	15,45	4,16	21,2	3,16	11,36	5,64	183,97
Итого	2603	200,85	54,08	275,6	41,08	147,68	73,32	3395,61

Примечание - Составлено автором на основании данных таблиц 27 и 28 и расчетов

Как видно из таблицы 32 общая сумма расходов в центрах прибыли получится ниже в виду отсутствия расходов по начисленным вознаграждениям. В результате существенно изменится себестоимость единицы рабочего времени каждого сотрудника (таблица 33).

Таблица 33 - Расчет стоимости единицы рабочего времени каждого сотрудника

Должность сотрудника банка	Расходы в месяц	Практическая емкость, в мин	Себестоимость 1 минуты раб времени, тенге
Управляющий подразделением банка	402970	9504	42,40
Главный менеджер подразделения	361970	9504	38,09
Бухгалтер подразделения	344970	9504	36,30
IT – специалист	310970	9504	32,72
IT – специалист	310970	9504	32,72
Менеджер подразделения	247970	9504	26,09
Менеджер подразделения	247970	9504	26,09
Менеджер подразделения	247970	9504	26,09
Кассир	183970	9504	19,36
Кассир	183970	9504	19,36
Кассир	183970	9504	19,36
Кассир	183970	9504	19,36
Кассир	183970	9504	19,36

Примечание - Составлено автором на основании данных таблицы 32 и расчетов

В таблице 33 расчет себестоимости банковских продуктов центра прибыли отдела обслуживания физических лиц был осуществлен согласно данных таблицы 32.

Сравним предложенную нами методику оценки себестоимости банковских продуктов с традиционным методом распределения затрат в банке и традиционной методикой ABC, применяемых сегодня в некоторых казахстанских банках.

Как уже было рассмотрено выше, традиционный метод распределения затрат предполагает включение в себестоимость продуктов лишь прямых расходов, накладные расходы вычитаются из доходов банка. Осознание неприемлемости отсутствия учета накладных расходов в себестоимости привело в модификации традиционного метода, причем в каждом банке по-своему, о чем уже было сказано в предыдущем параграфе (таблица 34).

Таблица 34 – Оценка себестоимости банковских продуктов отдела обслуживания физических лиц традиционным методом усреднения затрат, тыс. тенге

Прямые расходы		Накладные расходы		Центр затрат		Центр прибыли		
ЗП сотрудников отдела	2603	Аренда помещения	200,85	Привлечение вкладов	282	Кредитование	532	364,0
		Амортизация	54,08	Итого	192,94	Расчетно-кассовое обслуживание	3320	2271,54
ЗП обслуживающего персонала	374	Расходы на содержание имущества	275,6			Операции с ценными бумагами	221	151,21
Расходы сторонних организаций	1546,995	Расходы на охрану	41,08			Пластиковые карты	3415	2336,55
		Канцелярские расходы	147,68			Итого		5123,3
		Интернет и связь	73,32					
Итого	2977		792,61					
Себестоимость единицы продукта	(2977+792,61+1546,995)/282+532+3320+221+3415=0,6842							

Примечание - Составлено автором на основании данных таблиц 27-32 и расчетов

Согласно данных расчетов получается, что привлечение ресурсов обходится банку гораздо дешевле, чем осуществление активных операций. Кроме того, расчет себестоимости банковского продукта подобным способом никак не позволяет выявить источники проблем.

Расходы по обслуживанию вкладов не включаются в себестоимость, а учитываются как совокупные расходы банка, но не подразделения. В результате серьезно искажается рентабельность отдела и не видны источники увеличения себестоимости банковского продукта. В данном случае сложно выявить, какой из продуктов более затратный и в чем причина роста затрат.

Осуществим оценку себестоимости банковских продуктов согласно метода ABC, сравнительно нового для казахстанских банков, но уже применяемого некоторыми из них, включая АО «Банк ЦентрКредит», который одним из первых перешел на новый метод калькулирования затрат и внедрил специализированное ПО по управленческому учету.

С целью построения традиционной модели ABC следует провести расчет затрачиваемого времени на определенный банковский продукт в месяц, исходя из количества реализованных видов банковских продуктов. Общая сумма расходов отдела 11757,34 тыс. тенге в месяц (таблица 35).

Учитывая 8-часовой рабочий день и 22 рабочих дня в месяц, получается 10560 минут. В методе ABC в расчет берутся все рабочие минуты.

Таблица 35 – Расчет себестоимости банковских продуктов отдела обслуживания физических лиц традиционным методом ABC

Функции	Доля затраченного времени, мин	Распределенные расходы, тенге	Объем работ, кол-во	Себестоимость единицы банковского продукта, тенге	Производительность, мин	Совокупные расходы, тенге
Вклады	0,04	426714,3	282	1513,17	383,26	579936,00
Кредитование	0,07	805007,1	532	1513,17	723,03	1094063,65
Расчетно-кассовое обслуживание	0,43	5023728	3320	1513,17	4512,12	6827615,28
Операции с ценными бумагами	0,03	334410,8	221	1513,17	300,36	454488,85
Пластиковые карты	0,44	5167480	3415	1513,17	4641,24	7022983,79
Итого	1	11757340	7770		10560	15979087,57
Примечание - Составлено автором на основании данных таблиц 27 и 28 и расчетов						

При сравнении полученных результатов распределения расходов на себестоимость банковских продуктов методом ABC и предлагаемым нами модифицированным ABC-td можно отметить разницу (таблица 36).

Таблица 36 - Результаты моделей ABC и модифицированного ABC-td

Модель	Объем работ	Себестоимость единицы продукта	Сумма расходов
Традиционный ABC	7770		15979087,57
Вклады	282	1513,17	579936,00
Кредитование	532	1513,17	1094063,65
Расчетно-кассовое обслуживание	3320	1513,17	6827615,28
Операции с ценными бумагами	221	1513,17	454488,85
Пластиковые карты	3415	1513,17	7022983,79
Модифицированный ABC-TD	7770		11976883,89
Вклады	282	Индивидуальна по каждому виду банковского продукта	795028,5
Кредитование	532		1098015,20
Расчетно-кассовое обслуживание	3320		3401026,38
Операции с ценными бумагами	221		289650,21
Пластиковые карты	3415		7188192,10
Итого использованная производительность	9504 минут в месяц		
Итого обеспеченная производительность	10560 минут в месяц		
Итого неиспользованная производительность	1056 минут		40002203,68
Примечание - Составлено автором на основании данных таблиц 27 и 28 и расчетов			

Согласно полученных данных из таблицы 36 можно отметить существенное преимущество модели модифицированного ABC-td как в отношении учета затрат по каждому виду банковского продукта, так и

методики в целом. Как показывают сравнительные результаты рассмотренных методик: традиционного метода бюджетирования прямым способом, традиционного ABC метода и модифицированного ABC-td, - предлагаемый нами вариант имеет значимые преимущества:

- более точная оценка себестоимости банковских продуктов;
- возможность оценки себестоимости каждого вида и подвида банковского продукта;
- возможность определения ключевых и потенциальных клиентов банка при ориентировании модели на виды клиентов;
- формирование учета по центрам ответственности, что позволяет выявить вклад каждого подразделения в создание результатов деятельности банка;
- повышение мотивации сотрудников, поскольку ведется учет вклада каждого сотрудника в создание каждого банковского продукта;
- отсутствие возможности у сотрудников преувеличения результатов своей деятельности, поскольку не КРІ определяет результаты, а вклад сотрудника в себестоимость продукта;
- повышение гибкости бюджета, поскольку наличие возможности отследить формирование себестоимости по каждому банковскому продукту позволяет определить расходы, которые можно снизить;
- устранение манипулирования бюджетом – единая методика оценки себестоимости по банковским продуктам не позволяет склонить сумму бюджета в ту или иную сторону в пользу некоторых лиц;
- возможность усовершенствования процесса распределения ресурсов;
- возможность отслеживания любого этапа бюджетирования;
- возможность внесения корректив на отдельный уровень бизнес-системы.

Предлагаемый нами подход к бюджетированию наиболее точно подходит к задачам формирования себестоимости именно в управленческом учете, поскольку изначально подходы к созданию себестоимости в системе финансового бухгалтерского и управленческого учета различны. Информация о затратах, формируемая в системе бухгалтерского учета, необходима в конечном итоге для отражения прибыли банка. Здесь не важен учет себестоимости по каждому банковскому продукту или клиенту.

В управленческом учете, наоборот, себестоимость формируется для того, чтобы руководство имело четкое представление о расходах по каждому продукту с целью принятия соответствующих управленческих решений. Поэтому здесь важны методы экономического анализа, прогнозирования и т.п.

Однако, в целом, руководству банка очень важна возможность управлять своими расходами, именно поэтому значимость приобретает создание себестоимости по каждому банковскому продукту или клиенту.

Таким образом, проведенные расчеты и сравнительный анализ моделей бюджетирования позволяют сделать следующие выводы.

Во-первых, учет полного рабочего времени как 100-процентное использование на выполнение соответствующих функций в рамках

определенных банковских продуктов существенно искажает реальность, поскольку в действительности, как показала практика, сотрудники тратят гораздо меньше времени на их осуществление.

Во-вторых, несмотря на то, что метод ABC использует в расчете себестоимости банковских продуктов затраченное время, получается, что единица всех банковских продуктов стоит одинаково. Однако, на практике, трудозатраты, непосредственно использованные по каждому виду банковских продуктов, различны. Более того, они различны не просто по каждой категории банковских продуктов, а по каждому подвиду.

В-третьих, учет большего времени, чем фактически затрачено на выполнение соответствующих функций в рамках банковских продуктов приводит к искажению реальных расходов отдела, которые выглядят завышенными.

В-четвертых, формирование индивидуальной себестоимости каждого подвида банковских продуктов позволяет наглядно оценить источники роста себестоимости, а, следовательно, принять соответствующие управленческие меры по их снижению. Более того, такая методика позволяет оценить рентабельность каждого банковского продукта, что позволит выявить наиболее эффективные направления деятельности банка, эффективность работы каждого подразделения банка, а также сравнить эффективность работы каждого отделения банка и принять своевременные необходимые управленческие решения.

3.3 Применение модели Хольта-Уинтерса для прогнозирования стоимости и доходности облигаций банков

Как уже было обозначено ранее, в настоящее время все большую популярность приобретают облигации банков и именно они становятся более привлекательными, даже чем депозиты. Это должно стимулировать банки к использованию эмиссии облигаций в качестве крупного источника привлекаемых ресурсов. При этом, в системе управленческого учета при конструировании облигаций большое внимание должно уделяться трансфертному ценообразованию и прогнозированию стоимости и доходности.

Эмитенту необходимо постоянно отслеживать стоимость и доходность своих облигаций. В управленческом учете в обязательном порядке должен осуществляться анализ рынка собственных облигаций. Это связано с тем, что для бюджетирования в банке необходимо четко знать какие ресурсы следует выделить на выплату процентов, когда лучше осуществлять выкуп своих облигаций в пользу банка, сколько инвесторы сейчас готовы платить за банковские облигации, чтобы в будущем с учетом своего рейтинга можно было конструировать новый выпуск облигаций возможно в рамках облигационной программы.

Кроме того, эмитенту следует осуществлять прогнозирование стоимости и доходности собственных облигаций с целью выбора наиболее подходящего времени для совершения сделок по их выкупу, а также для их досрочного

погашения, если такое было оговорено в проспекте эмиссии облигаций.

Как правило, выпуская облигации с фиксированным купоном, что часто и практикуется казахстанскими банками, банк несет процентный риск, заключающийся в том, что процентные ставки на рынке могут упасть. В результате этого, банку придется платить более высокие проценты, хотя в данный период он мог бы эмитировать облигации под более низкий процент. Именно поэтому с целью избежания подобных рисков банку необходимо проводить управленческий учет стоимости и доходности своих облигаций и иметь возможность досрочного погашения своего долга. Взамен погашаемых облигаций банк может, например, выпустить новые облигации под процент гораздо ниже, чем по предыдущим, поскольку рынок диктует новые условия по процентам.

Большим преимуществом такого досрочного погашения части облигаций является также и то, что при наступлении срока погашения облигаций банку не придется изыскивать всю полную сумму для погашения долга, потребность в наличной сумме сократится, поскольку часть облигационного дола будет погашена досрочно.

Одновременно, в данной политике необходимо учитывать и наличие краткосрочных долгов. Если банк имеет долгосрочные облигации при снижении ставки процентов на рынке и при этом достаточно большой краткосрочный долг, то в этих условиях проводить выкуп своих облигаций будет нерационально, поскольку банку нужны будут средства для рефинансирования краткосрочных долговых обязательств.

Таким образом, управленческий учет собственных облигаций банкам необходим. К сожалению, в настоящее время казахстанские банки не ведут такого учета и тем более не прогнозируют стоимость и доходность собственных облигаций. При бюджетировании на текущий период, как правило, производится простой перенос расходов по выплате по облигациям на будущий период. Закладывается сумма предыдущих лет с надбавкой за риск.

Следует также особо отметить, что анализ собственных облигаций банка, отслеживание их стоимости и доходности может многое рассказать о положении дел в банке, а значит требует обязательного управленческого учета.

Поскольку стоимость и доходность облигации – это временные ряды, то в качестве модели будем использовать метод анализа временных рядов. Следует также учесть, что стоимость и доходность облигации представляет собой некий тренд, отражающий колебания данного показателя. Кроме того, имеются систематические повторяющиеся время от времени колебания вокруг среднего значения стоимости. Также амплитуда колебаний стоимости облигации, как правило, постоянно меняется, хотя и несущественно по сравнению, например, с акциями, что свидетельствует о наличии мультипликативной сезонности. Такие параметры наталкивают на возможность применения модель Хольта-Уинтерса, но в модифицированном виде.

Модель Хольта-Уинтерса применяется, если данные отображаются в виде тренда. При этом используется тройное экспоненциальное сглаживание при

котором каждый период должен обновляться с учетом таких компонентов как уровень, тренд ряда и сезонность [100]. Первый компонент сглаживания (уровень ряда) - это сглаженное значение данных в конце каждого периода, компонент тренд ряда представляет собой сглаженное значение среднего роста в конце каждого периода, компонент сезонность – это сглаженное значение амплитуды колебаний в конце каждого периода.

Следует отметить, что изначальная модель Хольта претерпела несколько различных модификаций. На наш взгляд, модифицированная модель Хольта-Уинтерса с затухающим трендом и мультипликативной сезонностью, которая зачастую является единственной наиболее точной методикой прогнозирования сезонных данных, является наиболее верной и подходящей для наших целей прогнозирования стоимости облигаций в управленческом учете. Действительно, постепенно, приближаясь к окончанию срока обращения, амплитуда колебаний стоимости облигаций всегда ослабевает (затухает) и стремится к ее номиналу, поскольку погашение облигации осуществляется по ее номиналу.

Прогнозы, создаваемые линейным методом Хольта, отображают постоянную тенденцию (увеличивающуюся или уменьшающуюся) на неопределенный срок в будущем. Еще более экстремальными являются прогнозы, создаваемые методом экспоненциального тренда, которые включают экспоненциальный рост или снижение.

Эмпирические данные свидетельствуют о том, что эти методы имеют тенденцию к чрезмерному прогнозированию, особенно для увеличения прогнозируемых горизонтов. Мотивированные этим наблюдением, Гарднер и Маккензи представили параметр, который «гасит» тенденцию к плоской линии в определенный период в будущем [101]. Метод, включающий затухающую тенденцию, оказался очень успешным и, возможно, является наиболее популярным методом, когда прогнозы требуются автоматически для многих серий.

Мотивированный улучшениями в прогнозировании производительности, наблюдаемые в случае аддитивного затухающего тренда, Тейлор представил параметр затухания для метода экспоненциального тренда, приводящий к мультипликативному методу демпфированного тренда [102].

Метод оценивает локальный рост T_t путем сглаживания последовательных разностей $(S_t - S_{t-1})$ локального уровня, S_t . Функция прогноза представляет собой сумму уровня и прогнозируемого роста.

$$S_t = \alpha X_t + (1 - \alpha)(S_{t-1} + T_{t-1}) \quad (11)$$

$$T_t = \gamma(S_t - S_{t-1}) + (1 - \gamma)T_{t-1} \quad (12)$$

$$\hat{X}_t(m) = S_t + mT_t \quad (13)$$

где: X_t – значения доходности облигаций;

X_t^{\wedge} – прогноз доходности на m шагов вперед;
 S_t – ожидаемая оценка данных в конце периода t ;
 T_t – сглаженный тренд в конце периода t ;
 α – сглаживающий параметр для уровня ряда, находится в диапазоне от 0 до 1;
 γ – сглаживающий параметр для тренда, находится в диапазоне от 0 до 1.

Рассчитаем прогнозы по стоимости и доходности некоторых облигаций казахстанских банков, имеющих обращение в настоящее время. Все расчеты будем осуществлять в Excel. Для этого воспользуемся данными Казахстанской фондовой биржи и внесем данные, начиная с периода эмиссии соответствующей облигации. Нами были апробированы прогнозы по следующим облигациям банков (таблица 37).

Таблица 37 – Данные по облигациям банков РК

№	Наименование банка	Вид и код облигации	Период обращения	Купон, в % годовых
1	ДБ АО «Банк ВТБ (Казахстан)»	купонные облигации BVTBb2	17.07.14 – 17.07.19	8,0
2	АО «Kaspi Bank»	субординированные купонные облигации CSBNb10	19.07.11 – 19.07.21	8,3
3	АО «Евразийский банк»	субординированные купонные облигации EUBNb13	10.01.14 – 10.01.24	9,0
4	АО «Банк Bank RBK»	субординированные купонные облигации INBNb2	02.05.13 – 02.05.20	9,5
5	АО «AsiaCredit Bank»	купонные облигации LARib2	16.07.12 – 16.07.19	8,0
6	АО «Банк ЦентрКредит»	субординированные купонные облигации CCBNb20	11.11.08 – 11.11.23	7,5
7	АО «Банк ЦентрКредит»	купонные облигации CCBNb26	16.03.15 – 16.03.22	8,5
8	Дочерний банк АО «Хоум Кредит Банк»	купонные облигации HCBNb3	25.05.17 – 25.05.20	15,0
Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110]				

Облигации были выбраны исходя из наличия постоянства торгов, периода обращения и периода до погашения более 2-х лет, нахождение в секторе листинговых ценных бумаг Казахстанской фондовой биржи.

Прогноз осуществлялся на ближайшие 6 месяцев методом Хольта-Уинтерса. Кроме того, были просчитаны MAPE, MPE и точность прогноза. MAPE показывает среднюю абсолютную ошибку в процентах и оценивает, насколько велики ошибки по сравнению со значением ряда. MPE показывает степень завышенности или заниженности прогноза. Точность прогноза показывает процент подлинности расчетов. Чем больше процент, тем точнее прогноз. MAPE оценивается следующим образом:

$$MAPE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{|Y_t - Y_t^{\wedge}|}{Y_t} \quad (14)$$

где: Y_t – фактические значения стоимости или доходности облигации банка за анализируемый период;

\hat{Y}_t – значения прогнозной модели за период t ;

n – количество периодов.

Чем меньше значение MAPE, тем лучше, поскольку меньше ошибка прогноза.

Если от единицы отнять MAPE, получится точность прогноза, которая, наоборот, лучше, если выше. Точность прогноза 90 и выше процентов считается достаточно высокой.

В свою очередь, MPE рассчитывается следующим образом:

$$MPE = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Y_t - \hat{Y}_t}{Y_t} \quad (15)$$

Если MPE меньше 0, то прогноз последовательно завышен, если больше нуля, то последовательно занижен. Указанные расчеты ошибок позволят судить о значимости осуществленных нами прогнозов по стоимости и доходности облигаций банков. В Приложении Ж представлены результаты прогнозов по выбранным облигациям казахстанских банков.

Как видно из полученных результатов, отраженных в Приложении Ж, более точные прогнозы получены по стоимости облигаций в сравнении с доходностью. Это связано с тем, что имелись существенные колебания доходности облигаций банков в 2017 г., когда повышение процентов на рынке депозитов в результате девальвации привело к падению стоимости облигаций.

Модель Хольта-Уинтерса позволяет также просчитать оптимистический и пессимистический прогнозы, отражающие верхние и нижние границы прогнозов. Это позволяет оценить своего рода риски по облигациям, а также сравнить значения собственных облигаций банка с облигациями других банков-эмитентов (таблица 38).

Таблица 38 - Оптимистический и пессимистический прогнозы стоимости облигаций банков

Стоимость облигаций	2018 г.					
	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
1	2	3	4	5	6	7
Купонные облигации BVTBb2						
Оптимистический прогноз	115,1	105,7	106,3	117,3	130,5	108,2
Пессимистический прогноз	82,2	96,5	98,6	85,7	76,4	96,7
Субординированные купонные облигации CSBNb10						
Оптимистический прогноз	107,3	107,3	105,0	112,1	115,2	110,2
Пессимистический прогноз	79,3	74,2	71,2	73,8	60,7	65,5
Субординированные купонные облигации EUBNb13						
Оптимистический прогноз	79,2	78,5	109,3	98,2	93,4	82,2

Продолжение таблицы 38

1	2	3	4	5	6	7
Пессимистический прогноз	67,5	68,9	38,9	50,7	56,2	68,2
Субординированные купонные облигации INBNb2						
Оптимистический прогноз	99,8	106,6	109,6	108,8	107,6	104,3
Пессимистический прогноз	93,8	72,5	74	73,3	82	90,8
Купонные облигации LARib2						
Оптимистический прогноз	95	96,2	96,8	98,3	95,6	95,4
Пессимистический прогноз	80,5	74,1	74,6	75,9	72,8	86,6
Субординированные купонные облигации CCBNb20						
Оптимистический прогноз	74,44	73,98	76,29	76,4	75,92	65,26
Пессимистический прогноз	67,32	57,79	55,52	55,45	52,97	53,66
Купонные облигации CCBNb26						
Оптимистический прогноз	94,4	110	110,3	110,4	95,9	95,3
Пессимистический прогноз	77,3	77,8	75,5	75,4	76	86,7
Купонные облигации HCBNb3						
Оптимистический прогноз	105,7	115,8	114,6	113,5	112,8	110,9
Пессимистический прогноз	98,3	87,2	87,5	87,2	88,2	95,1
Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов						

Проанализируем прогнозные результаты, полученные согласно модели Холта-Уинтреса по облигациям АО «Банка ВТБ (Казахстан)». На рисунке также отражены оптимистический и пессимистический прогнозы (рисунок 46).

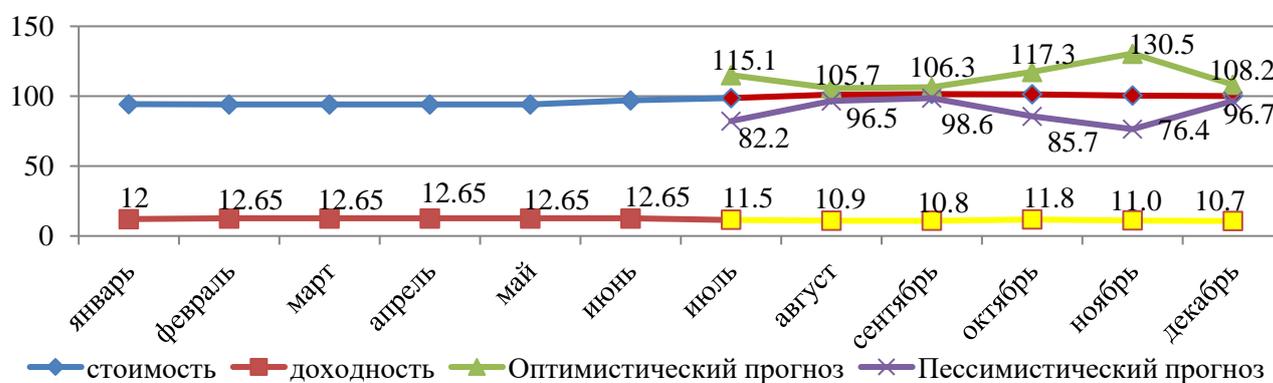


Рисунок 46 – Прогноз стоимости и доходности облигаций АО «Банка ВТБ» (Казахстан)

Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов

Как видно из полученных данных, отраженных на рисунке 46, по стоимости облигаций BVTBb2 ожидается понижающаяся динамика тренда. Результаты расчетов по модели Хольта-Уинтерса показали точность 98% и отсутствие заниженности или завышенности прогнозных значений. Действительно, до погашения облигаций осталось менее года и стоимость стремится к номиналу облигации, поскольку никто не станет приобретать

облигацию выше, чем получит при погашении.

По доходности облигаций BVTBb2 ожидается также незначительное понижение. В данном случае по этим облигациям эмитенту необходимо обеспечить себя ликвидными активами, поскольку нужно будет погашать облигации либо подумать над выпуском новых облигаций с целью предложить их нынешним держателям. Для этого необходимо, чтобы в управленческой отчетности по облигациям банков находилась строфа, отражающая ликвидность эмитента. При этом, в случае, если ликвидность окажется недостаточной следует задуматься об эмиссии новых облигаций. Также необходимо учесть кредитный рейтинг эмитента. Согласно данным Казахстанской фондовой биржи АО «Банку ВТБ (Казахстан)» были присвоены следующие рейтинги: Moody's:Ba2/негативный/NP и S&P: BB+/стабильный/B (рейтинг представлен по принципу; долгосрочный/прогноз/краткосрочный). В первом случае (рейтинг Moody's) означает то, что по долгосрочным займам в национальной валюте имеется существенный кредитный риск, при этом ожидается негативная динамика в среднесрочном периоде, эмитент имеет категорию Not Prime (не первоклассный). Рейтинг агентства S&P немного лучше. Он означает, что эмитент имеет гораздо меньшую способность к исполнению своих долговых обязательств, чем казахстанские эмитенты с более высокими рейтингами. Вместе с тем, эмитент сравнительно меньше уязвим к воздействию неблагоприятных внешних условий, чем казахстанские эмитенты с более низкими рейтингами. Однако влияние неблагоприятных изменений в коммерческих, финансовых и экономических условиях могут привести к недостаточной способности эмитента своевременно и полностью выполнять свои долговые обязательства. Имея такие рейтинги, банк рискует тем, что при эмиссии новых облигаций взамен погашаемых, он может не разместить их. Ввиду этого, возможно лучшим вариантом станет изыскание средств к периоду погашения облигаций или замены лишь незначительной части погашаемых облигаций новой эмиссией. Рассмотрим результаты прогнозов по субординированным облигациям АО «Kaspi Bank» CSBNb10 (рисунок 47).

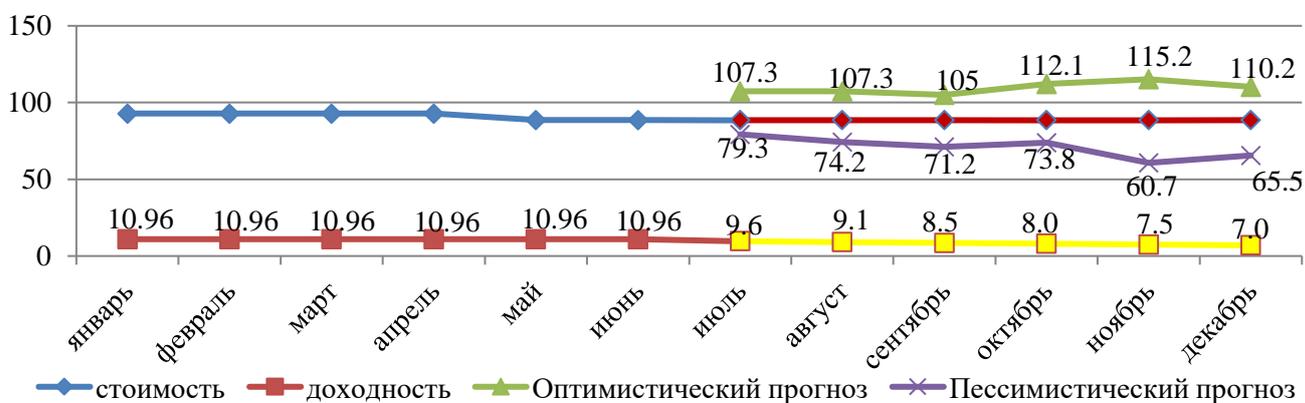


Рисунок 47 – Прогноз стоимости и доходности облигаций АО «Kaspi Bank»

Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов

Как показывают данные рисунка 47, результаты прогнозов стоимости, рассчитанных по модели Хольта-Уинтерса свидетельствуют о том, что значительного роста или снижения стоимости облигаций не ожидается. Несмотря на небольшое повышение десятой части стоимости согласно прогноза, не имеет смысла брать это во внимание, поскольку имеется завышенность прогноза по MPE (-2%). Так как до погашения еще 3 года эмитенту нет необходимости принимать сейчас какие-либо меры касательно этих облигаций. В отношении доходности прогнозы понижительного характера. При этом, банк имеет следующие кредитные рейтинги: Moody's: B1/позитивный/NP и S&P: BB-/негативный/B, kzA-.

Это означает, что банк имеет высокий кредитный риск, хотя и вероятно положительная динамика рейтинга в среднесрочной перспективе. Банк оценивается как Not Prime. Эмитент более подвержен коммерческим, финансовым, экономическим неблагоприятным изменениям, но вместе с тем, характеризуется умеренно высокой способностью своевременно и полностью погашать свои обязательства.

Вместе с тем, следует отметить, что данные облигации являются субординированными. Такие облигации банк выпускает, как правило, для пополнения капитала 2-го уровня, если банк не хочет или не может выпустить дополнительные акции. Эмиссия таких облигаций свидетельствует о том, что у эмитента имеются проблемы с достаточностью капитала, на что банку необходимо обратить внимание.

Рассмотрим прогнозы, сделанные по модели Хольта-Уинтерса для облигаций АО «Евразийский банк» (рисунок 48).

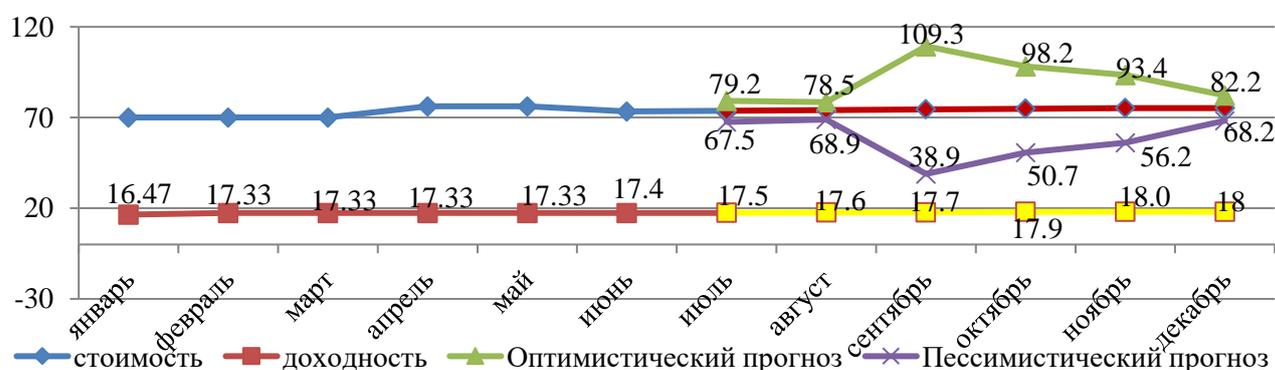


Рисунок 48 – Прогноз стоимости и доходности облигаций АО «Евразийский банк»

Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов

Согласно полученных результатов облигации EUBN13 имеют положительную динамику и по стоимости и по доходности. При этом, согласно MPE отсутствует заниженность или завышенность прогнозов, хотя и точность составляет 94% и 93% соответственно. Вместе с тем, значительного роста ожидать не стоит. Для инвесторов доходность 17,5-18% по облигациям – это

очень хороший вариант вложений, до погашения еще 6 лет. Однако, банку необходимо обратить внимание на свой кредитный рейтинг (Moody's: S&P: B/негативный/B, kzBB), который не позволяет пока при конструировании облигаций новой эмиссии снизить процентную ставку. Кроме того, облигации также субординированные, на что банку также стоит обратить внимание. При этом, если отследить рынок данных облигаций, то можно отметить, что сегодня инвесторы согласны заплатить за эти облигации гораздо ниже номинала, что связано также и с ростом процентных ставок на рынке в целом. Следует также обратить внимание банка на то, что среди 10 видов облигаций, имеющих обращение на рынке в настоящее время, 8 выпусков субординированных облигаций. Такое положение дел должно акцентировать внимание руководства банка также и на ликвидности.

В случае ухудшения финансового положения банка, а именно, при нарушении им пруденциальных нормативов (в частности, в отношении достаточности капитала и ликвидности) будет осуществлена конвертация субординированных облигаций в простые акции, а это значит, что держатели таких облигаций автоматически станут акционерами банка.

Проанализируем результаты прогнозов по АО «РВК банк» (рисунок 49).

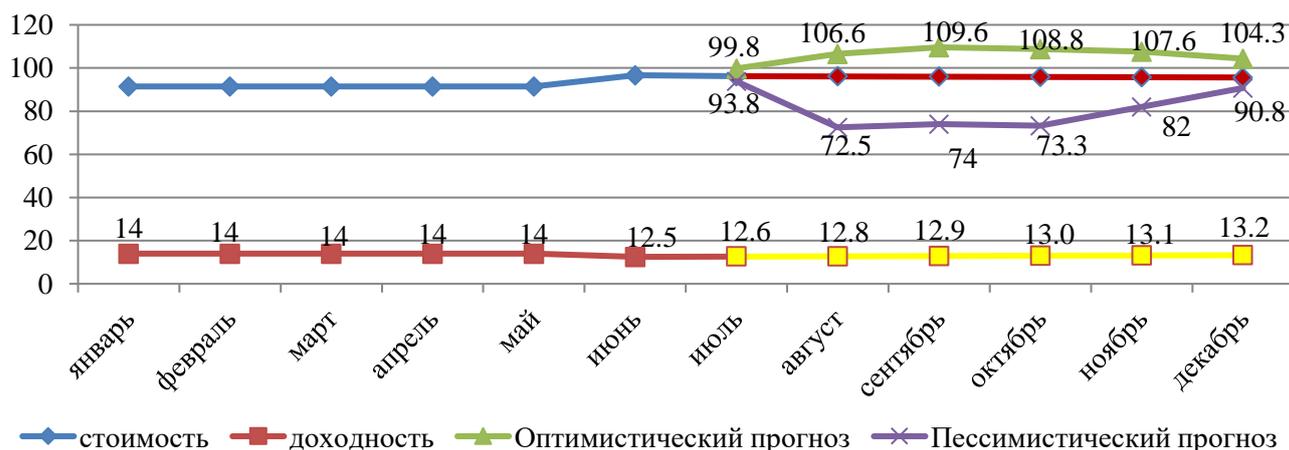


Рисунок 49 – Прогноз стоимости и доходности облигаций АО «РВК банк»

Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов

Согласно полученным результатам прогнозов стоимости и доходности облигаций INBNb2, стоимость будет плавно снижаться, а доходность, наоборот, расти.

При этом, точность прогнозов составила 96% и 95% соответственно, хотя по стоимости облигаций наблюдается завышенность прогнозов, то есть, скорее всего, снижение будет более значительным. В данном случае вновь субординированные облигации со сроком погашения до 2020 года.

Кредитный рейтинг, в отличие от предыдущих рассматриваемых банков, гораздо выше S&P: B-/стабильный/B, что повышает позиции банка, хотя и незначительно. Несмотря на высокий кредитный риск, такому эмитенту

присуща некоторая степень надежности (стабильности). Кроме того, из 4 эмиссий облигаций, находящихся в обращении, 2 выпуска субординированных займов, причем последние 2017 года по программе НБРК. Желание банка принять участие в программе повышения устойчивости связано со снижающимся сбором наличности по выданным кредитам. Однако, следует отметить, что приобретение таким образом ликвидности может оказаться недостаточным, если кризис продлится дольше прогнозного.

Доходность облигаций банка возрастет скорее всего ввиду снижения их рыночной стоимости, что позволит инвесторам приобретать облигации по цене гораздо ниже номинала. Стоит задуматься об эмиссии облигаций для населения.

Проанализируем результаты прогнозов по облигациям АО «Банк ЦентрКредит». В данном случае нами были отобраны два вида облигаций, имеющих данные по стоимости и доходности на KASE. Это субординированные облигации ССВ№20 и купонные - ССВ№26 (рисунок 50).

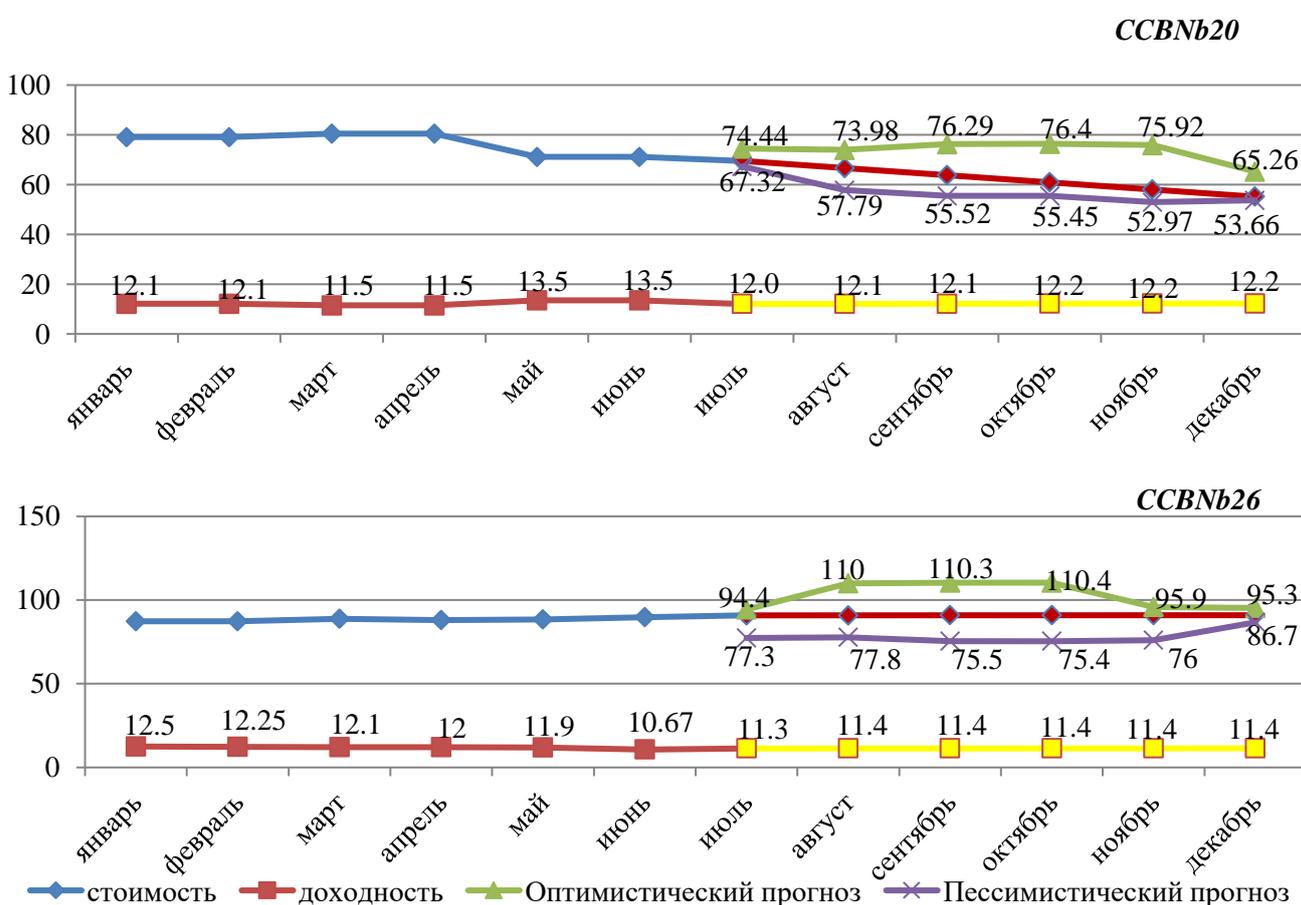


Рисунок 50 - Прогноз стоимости и доходности облигаций АО «Банк ЦентрКредит»

Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов

Как показывают результаты прогнозов по облигациям АО «Банк

ЦентрКредит», доходность по обоим видам останется на том же уровне. Вместе с тем, по субординированным облигациям ожидается заметное снижение стоимости.

При этом прогноз по этим облигациям составлен с точностью 96% и 98%. Стоимость купонных облигаций пока останется на том же уровне, что вполне логично, если учесть, что облигации эмитированы сравнительно недавно в 2015 году (субординированные были эмитированы в 2009 году). Кроме того, на KASE не было отмечено активности по купонным облигациям АО «Банк ЦентрКредит» ССВ№26. Следует отметить, что из имеющихся в обращении 10 эмиссий облигаций 6 являются субординированными. Как уже показал анализ облигаций предыдущих банков это свидетельствует о проблемах с достаточностью капитала второго уровня, а также (облигации последних выпусков) – с обеспечением фондирования банков Национальным банком РК.

Рассматривая рейтинг по облигациям банка необходимо отметить, что сравнительно с предыдущими анализируемыми банками он является более высоким S&P: В/стабильный/В, kzBB+. Такое положение усиливает позиции АО «Банк ЦентрКредит» на казахстанском рынке корпоративных облигаций.

Поскольку по обоим видам облигаций срок до погашения еще достаточно большой, банку нет необходимости в настоящее время аккумулирования средств для погашения. Однако, наличие такого большого количества облигаций в обращении требует высокой ликвидности, поскольку банку необходимо регулярно выплачивать проценты. В такой ситуации имеет смысл задуматься о предоставлении держателям облигаций возможности реинвестирования. Такой подход в данной ситуации позволит несколько сократить необходимость постоянного изыскания средств для выплаты купонов.

Проанализируем результаты прогнозов по методу Хольта-Уинтерса для купонных облигаций НСВ№3 (рисунок 51).

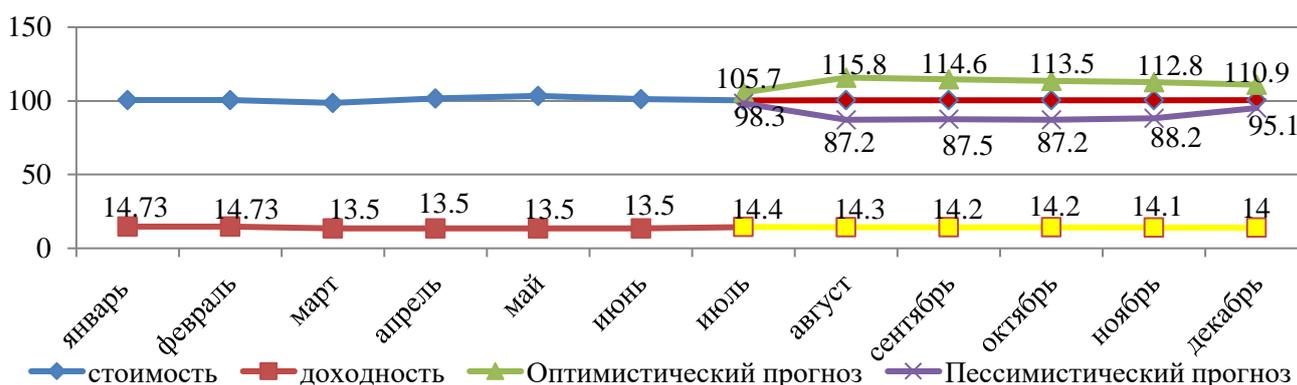


Рисунок 51 - Прогноз стоимости и доходности облигаций АО «Хоум кредит банка»

Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов

Как показывают результаты прогнозов по облигации НСВ№3 особых

изменений стоимости и доходности в ближайшие 6 месяцев не ожидается. При этом, точность прогнозов составила 99% и 96% соответственно. Учитывая тот факт, что данные облигации были эмитированы в марте 2017 года и будут погашены в 2020 году в настоящее время нет необходимости принимать какие-либо существенные действия в отношении данных облигаций. Стоимость их чуть выше номинала, что вызвано высоким спросом на эти ценные бумаги ввиду неплохой доходности 14%.

Следует также отметить, что в обращении на сегодня 3 выпуска облигаций, все из которых купонные. Учитывая, что по двум из выпусков в 2019 году наступает срок погашения, банку необходимо подумать об извлечении средств для их погашения.

Рейтинг банка В+ агентства Fitch Ratings с прогнозом стабильный, национальный рейтинг – kzBBB. Такой рейтинг и высокая доходность стали причиной того, что по купонным облигациям HCBNb3 спрос превысил предложение и они являются на сегодня одними из самых привлекательных инвестиций для банков, страховых компаний, профессиональных участников рынка ценных бумаг Казахстана. Кроме того, пока ставка процента на рынке будет высокой, а инфляция будет замедляться, есть смысл инвестировать в облигации Казахстана, поскольку рост ставок провоцирует снижение стоимости облигаций. Этот факт банк может использовать в свою сторону, демонстрируя привлекательность своих облигаций, своевременность выплат и тем самым обеспечить себе потенциальных держателей будущих эмиссий облигаций.

Учитывая, что по данным облигациям предусмотрена операция открытого репо (с плавающей ставкой процента), сейчас не самое подходящее время для его закрытия, поскольку стоимость облигаций пока еще выше номинала.

Таким образом, нами было определено, что эффективность привлечения ресурсов посредством эмиссии облигаций тесно связана с их ликвидностью. Если облигация ликвидна и её держатель может свободно продать её на вторичном рынке, то банк может установить купон по ней гораздо ниже, чем другие банки-эмитенты аналогичных облигаций. Во-вторых, цена привлечения средств посредством эмиссии облигаций зависит и от рейтинга банка. В-третьих, имеет смысл оценить корреляционную зависимость стоимости облигаций от рыночных ставок процента с целью определения ее справедливой стоимости и выявления недооцененных облигаций. В-четвертых, необходимо вести анализ рынка облигаций, чтобы планировать и закладывать бюджет на облигации новых выпусков. Все это обуславливает необходимость ведения управленческого учета в банках.

Предлагаемая нами форма управленческой отчетности по выпущенным банком облигаций может иметь следующий вид (таблица 39).

Такая управленческая отчетность по облигациям позволит регулярно отслеживать ситуацию с собственными облигациями банков с целью принятия своевременного решения по изысканию средств для погашения облигаций, выбора наиболее привлекательного периода для выкупа части своих облигаций, для определения параметров по конструированию облигаций новых выпусков,

для разработки новых видов облигаций банка – для привлечения ресурсов в виде эмиссии облигаций.

Таблица 39 - Форма №1 управленческой отчетности по облигациям (пример)

Код облигации	Вид облигации	Купон, % годовых	Срок до погашения, в днях	Рыночная стоимость, %	Доходность, %	Репо	Модифицированная дюрация	Рейтинг
НСВ№3								
май 2018 г.	купонная	15	666,00	103,39	15,5	есть	-0,95	Fitch Ratings: B+/стабильный
июнь 2018 г.		15	636,00	101,18	15,8	нет	-0,74	
Примечание - Составлено автором								

Кроме того, данная форма отчетности должна сопровождаться графиками и диаграммами для наглядности представления реального положения дел.

Для определения справедливой стоимости облигаций используют доходность к погашению (YTM – Yield to maturity). Она отражает зависимость цены облигации от рыночных ставок процента на рынке облигаций и срока до погашения. Если в качестве YTM установить рыночную ставку процента, то можно оценить реальную рыночную стоимость облигаций и затем сравнить с той, которая сложилась на рынке, то можно определить недооцененность или переоцененность облигаций.

Осуществим расчет реальной стоимости анализируемых нами облигаций банков и сравним с прогнозными значениями. Расчеты проведены в Excel и занесены в таблицу 40.

Таблица 40 - Форма №2 Реальная стоимость облигаций банков

Вид облигации	Денежный поток						Реальная стоимость, %	Средняя прогнозная стоимость	Итог
	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
CSB№10	6,427	5,739	76,303	-	-		88,471	88,5	=
EUB№13	8,036	7,175	6,406	5,719	5,107	55,223	87,67	74,6	↓
INB№2	0,08	0,869	-	-	-	-	94,93	95,9	=
CCB№20	6,696	5,979	5,338	4,766	60,998	-	83,779	62,3	↓
CCB№26	7,589	6,776	6,050	68,954	-	-	89,369	90,9	=
НСВ№3	133,93	916,77	-	-	-	-	105,07	100,4	↑
Примечание - Составлено автором на основании источников [103-110] и расчетов									

По купонным облигациям BVTBb2 и LARb2 нет смысла рассчитывать реальную стоимость, поскольку осталась две купонные выплаты в течение 2019 года, после чего облигации будут погашены. Поэтому нами не проведены расчеты реальной стоимости по данным облигациям Дочерней организации АО «Банк ВТБ (Казахстан)» и АО «AsiaCredit Bank».

По результатам анализа можно отметить, что по субординированным облигациям АО «Банк ЦентрКредит» ССВ№20 и АО «Евразийский банк» ЕУВ№13 стоимость на рынке в настоящее время достаточно занижена. Если стоимость данных облигаций не включена в расчет достаточности капитала (или будет исключена в ближайшее время), то сейчас подходящий период для выкупа этих облигаций, что позволит существенно снизить расходы банка на погашение указанных облигаций. По купонным облигациям АО «Хоум кредит банка» стоимость, наоборот, несколько завышена. Это связано с растущим спросом на данные облигации ввиду их привлекательной доходности. Если банк уделит особое внимание графику выплат купонов и погашению этих облигаций, то это может существенно повлиять на создание потенциальных держателей облигаций новых эмиссий банка. По остальным анализируемым облигациям рыночная стоимость вполне справедлива.

Применение прогнозирования стоимости и доходности облигаций на основании модели Хольта-Уинтерса, а также сравнительная оценка реальной стоимости облигаций с их рыночной доказывают необходимость ведения управленческого учета по облигациям банков [111]. В результате, необходимо подчеркнуть, что введение предлагаемой нами управленческой отчетности формы №1 и формы №2 по облигациям в банках позволит:

- 1) определить требуемые параметры для конструирования облигаций новых эмиссий;
- 2) выявить наиболее благоприятное время для выкупа собственных облигаций;
- 3) сигнализировать банку о проблемах с достаточностью капитала второго уровня;
- 4) определить привлекательный период для закрытия сделок по открытому репо;
- 5) вести контроль по своевременному изысканию средств для выплаты купонов и погашения облигаций;
- 6) публикация в СМИ о высокой доходности облигаций повысит рейтинг банка;
- 7) эффективно оперировать ликвидностью.

Модель Хольта-Уинтерса позволяет с высокой точностью создать прогнозы на заданный период. При этом, чем меньше период прогнозирования, тем более точен прогноз. Прогнозирование стоимости и доходности собственных облигаций позволит банку стратегически принимать соответствующие решения, что позволит быть на шаг вперед конкурентов. Ведь, оценка своих облигаций не только раскрывает информацию по самим ценным бумагам, но и позволяет оценить ситуацию в банке в целом. В дополнение к этому сравнительная оценка рыночной стоимости облигаций с их реальной позволит определить благоприятный период для выкупа собственных облигаций и тем самым снизить расходы банка на их последующее погашение, ведь банк приобретет на рынке недооцененные собственные облигации в период, когда их реальная стоимость гораздо выше рыночной.

Выводы по 3 разделу

Таким образом, на основании анализа проблем, связанных с организацией управленческого учета в казахстанских банках, проведенных расчетов по оценке себестоимости отдельных банковских продуктов, а также прогнозирования стоимости и доходности облигаций методом Хольта-Уинтерса позволяют в целом сделать следующие выводы.

Во-первых, усиление конкуренции на финансовом рынке создает необходимость усовершенствования методов управленческого учета в банках. Несмотря на наличие большого объема проблем, современные банки стремятся развивать систему управленческого учета с целью расширения своих возможностей и укрепления своих конкурентных преимуществ.

Во-вторых, предлагаемая нами методика расчета себестоимости банковских продуктов позволяет оптимизировать деятельность банков и предоставляет возможность оценки рентабельности каждого вида банковского продукта и клиента, что позволит наглядно проследить наиболее убыточные и проблемные зоны в расходах банка.

В-третьих, внедрение управленческого учета облигаций банков действительно необходимо. Более того, применение модели Хольта-Уинтерса позволяет осуществлять прогнозы не на основании прошлых периодов, а с учетом реальных факторов, влияющих на стоимость и доходность облигаций. Предлагаемые нами формы управленческой отчетности по облигациям позволят банкам своевременно принимать необходимые управленческие решения по выпуску, погашению и выкупу своих облигаций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Усиление процессов интеграции финансовых рынков вызывает необходимость активизации деятельности банков и в системе учета. Проведенное исследование актуальных вопросов теории и практики организации управленческого учета в банках позволяют сделать следующие выводы.

1. Обобщение теоретических положений зарубежных и отечественных авторов относительно понятия управленческого учета позволило уточнить сущность и содержание управленческого учета в банках.

Проведенный анализ подходов к сущности и содержанию управленческого учета именно в банках подтвердил тот факт, что в экономической литературе не уделено должного внимания данному понятию с учетом специфики банковской деятельности. Управленческие аспекты учета в банках рассматриваются лишь в специализированных исследованиях и носят единичный характер.

На основании и обобщения имеющихся трактовок понятия управленческого учета, а также особенностей банковской деятельности нами предложено следующие трактование данного понятия.

С нашей точки зрения, управленческий учет в банке представляет собой динамично развивающуюся систему методов и процессов планирования, контроля и анализа, обеспечивающих предоставление информации в необходимых аналитических разрезах для принятия оптимальных оперативных или стратегических управленческих решений на различных уровнях управления, направленных на повышение эффективности деятельности банка.

2. С целью принятия эффективных оперативных и стратегических управленческих решений в банке была предложена организация четкой иерархической системы управленческой отчетности, а также определены периоды и адресность предоставления отчетности банка, которые были представлены в виде классификации банковской управленческой отчетности.

Управленческая отчетность представляет собой не просто генерацию данных. Это объем информации, организованный для представления или передачи другим, включающий в себя интерпретацию, рекомендации и выводы с подтверждением доказательств в виде расчетов показателей, коэффициентов. Другими словами, отчетность требует суммирования данных, которые предоставят полезную информацию для принятия соответствующих управленческих решений.

Таким образом, управленческая отчетность - это процесс предоставления информации руководству, организованный метод передачи каждому менеджеру всех данных, необходимых для принятия решений, когда это необходимо и в индивидуальной форме, что поддерживает понимание и стимулирует действия.

Информация, содержащаяся в управленческой отчетности, не ограничивается представлением текущих и предыдущих результатов и прогнозов будущих периодов; сравнение фактических результатов с любой сравнительной базой (например, планом, прогнозом или соответствующими

внешними мерами); расчет и отчетность измерений, как финансовых, так и нефинансовых; выполнение специальных требований к отчетности.

Анализ банковских операций и их отражение в управленческой отчетности позволит отметить наиболее прибыльные и перспективные направления деятельности банка, а также отметить работу ответственных сотрудников, возможно достойных премирования.

В результате управленческий учет, при правильной постановке и эффективном контроле, становится своеобразным центром достижения стратегических целей банка.

3. Потребность в фондировании казахстанских банков и возрастании роли банковских облигаций в качестве источника привлечения средств обоснована необходимостью внедрения управленческого учета по облигациям в банках второго уровня Республики Казахстан и предложены авторские формы управленческой отчетности по банковским облигациям.

В настоящее время казахстанские банки не ведут управленческого учета по выпущенным облигациям. Вместе с тем, при трансфертном ценообразовании в банке важно учитывать текущую стоимость облигации, поскольку при расчете цены за активную операцию система ценообразования на фонды вводит внутреннюю цену на каждый привлеченный ресурс в банке, который вычитается как стоимость от, например, займа, в результате чего система трансфертного ценообразования дает четкое представление о прибыльности кредитов, инвестирования и других банковских продуктов.

В случае выпуска облигаций банк должен постоянно отслеживать их стоимость и доходность не только для учета затрат, но и для сравнительной оценки с банками-конкурентами, а также определения наиболее выгодного момента для выкупа облигаций. Кроме того, например, снижение процентной ставки на рынке приведет к росту стоимости облигаций и их обслуживание станет для банка достаточно дорогим, в результате банку станет гораздо выгоднее выкупить их и погасить досрочно.

Таким образом, банку необходимо постоянно владеть информацией о текущей стоимости облигаций, а отсутствие управленческого учета по ним реально затрудняет эту оценку.

Наличие в настоящее время во многих банках Казахстана разрыва и несоответствия в бюджетах различных подразделений связано с тем, что окончательную балансировку активов и пассивов, осуществленную отделом бюджетирования банка, не предоставляют для просмотра и корректировки другим подразделениям банка. Ввиду этого, нами предложено в обязательном порядке включить данный этап в процесс бюджетирования в банках.

Поскольку в процессе бюджетирования особую важность приобретает сокращение времени планирования и определение четкого графика предоставления бюджетов для принятия необходимых управленческих решений, составление четкого графика бюджетирования позволит определить не только временные фреймы, но и указание самих этапов бюджетирования, что будет способствовать эффективному планированию. С этой целью нами

был предложен таймтейбл составления бюджетов в подразделениях банка.

Предложенные нами формы управленческой отчетности по облигациям позволят банкам своевременно принимать необходимые управленческие решения по выпуску, погашению и выкупу своих облигаций.

4. Результаты инвестигированного и QSPM-анализа развития систем управленческого учета и бюджетирования позволили предложить авторский подход к оценке себестоимости банковских продуктов.

Проведенный анализ научной литературы показал отсутствие отношения имеющихся определений банковского продукта к управленческому учету. В результате, нами было предложено рассматривать в качестве банковского продукта виды банковских операций, которые отражаются в стоимостном выражении.

Поскольку банковский продукт выступает результатом коллективного труда персонала банка в целом, отражающим вклад каждого сотрудника банка, участвующего в создании банковского продукта, то ему соответствует совокупность различных действий сотрудника банка с обслуживаемым клиентом.

Формирование индивидуальной себестоимости каждого подвида банковских продуктов позволяет наглядно оценить источники роста себестоимости. Более того, это позволяет оценить рентабельность каждого банковского продукта, а значит выявить наиболее эффективные направления деятельности банка, эффективность работы каждого подразделения банка, а также сравнить эффективность работы каждого отделения банка и принять своевременные необходимые управленческие решения. Ввиду этого нами была предложена методика оценки себестоимости банковских продуктов, основанная на модификации метода Time Driven Activity Based costing.

С целью адаптации данного метода непосредственно к казахстанским банкам, нами было проведено исследование применения ABC-tdv зарубежной практике посредством обобщения источников, освещавших опыт применения данного метода в крупных компаниях и банках, в результате чего предлагаемая нами модель является аллокированной, основанной на комбинировании метода локализации затрат и метода ABC-td.

С целью учета недостатков традиционного метода распределения затрат, метода ABC нами предложена модификация, которая заключается в распределении накладных расходов между подразделениями банка не на основе усреднения данных затрат, а на базе коэффициента локализации затрат. Данный коэффициент позволяет распределить накладные расходы между подразделениями банка на основе непосредственного использования источников расходов: непосредственно занимаемой площади, использования услуг связи, канцелярских расходов и т.п.

5. Обобщение методов экономического анализа, возможных к применению в управленческом учете банков позволило предложить методику прогнозирования стоимости и доходности банковских облигаций.

Прогнозирование стоимости и доходности собственных облигаций

позволит банку стратегически принимать соответствующие решения. Предложенный нами вариант применения модели Хольта-Уинтерса позволит осуществлять прогнозы не на основании прошлых периодов, а с учетом реальных факторов, влияющих на стоимость и доходность облигаций.

Модель Хольта-Уинтерса позволяет также просчитать оптимистический и пессимистический прогнозы, отражающие верхние и нижние границы прогнозов. Это позволяет оценить своего рода риски по облигациям, а также сравнить значения собственных облигаций банка с облигациями других банков-эмитентов

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Послание Назарбаева Н.А. «Стратегия «Казахстан – 2050»: Новый политический курс состоявшегося государства». <http://www.akorda.kz>. 07.02.2019.
- 2 Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года: утв. 29 августа 2014 года, № 954. <https://nationalbank.kz/?docid=382&switch=russian>. 07.02.2019
- 3 About the American Accounting Association. <http://aaahq.org/>. 07.02.2019.
- 4 Закон Республики Казахстан от 28 февраля 2007 года № 234-III «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 02.07.2018 г.). <https://online.zakon.kz/>. 07.02.2019.
- 5 Королев О.Г. Организация управленческого учета в коммерческом банке. – М.: Экон. науки, 2006. – 160 с.
- 6 Глущенко В.В. Управленческий учет показателей анализа процедур оценки кредитоспособности заемщика банка // Вестник Университета. – 2014. – № 9. – С.22-26.
- 7 Васин А.С. Система управленческого учета в банке // Финансы и кредит. – 2001. – № 13 (85). – С.10-14.
- 8 Бубнова Ю.Б. Бюджетирование и управленческий учет в коммерческом банке: учебное пособие / Ю. Б. Бубнова, М. Е. Горчакова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 92 с.
- 9 Зяброва Н.П. Концепция постановки управленческого учета в банковском секторе // Научный журнал КубГАУ. – 2013. – №87 (03). – С.1-11.
- 10 Сигидов Ю.И. Управленческий учет затрат: категориально-аналитический инструментарий, роль в системе экономического развития АПК // Научный журнал КубГАУ, 2013. — №91(07). <http://ej.kubagro.ru/2013/07/pdf/06.pdf> . 15.09.2018
- 11 Миржакыпова С.Т. Концепция и принципы внедрения управленческого учета в банках // Ученые записки Академии экономики и права, 2009. – № 2 (17). – С.103-107.
- 12 Танатова С.О., Тажибаев С.Д. Совершенствование управленческого учета и отчетности кредитных операций в банковской учетной системе Республики Казахстан // Евразийский союз ученых. – 2014. – №9. – Ч. 7. – С.152-154.
- 13 Мынбаева Д.Е. Затраты банка: сущность и классификация // Международная научно-практическая конференция «Бухгалтерский учет и аудит в условиях глобализации: методологические основы и их практическая реализация»: Сборник. – Ч. 1. – Алматы, 2017. – С.275-278.
- 14 Постановление Правления Национального Банка Республики Казахстан. Об утверждении Инструкции по ведению бухгалтерского учета банками второго уровня и акционерным обществом "Банк Развития Казахстана": утв. 24 декабря 2007 года, № 152. <http://www.nationalbank.kz>.

26.10.2018.

15 Тайгашинова К. Т. Управленческий учет: учебное пособие. – Алматы: Изд-во LEM, 2010 – 332 с.

16 Шешукова Т.Г., Котова К.Ю., Скрыбина Е.Д. Управленческий учет как инструмент повышения эффективности банковской деятельности // Проблемы современной экономики. – 2017. – №3 (63). – С.74-79.

17 Жарикова Л.А. Управленческий учет: учебное пособие. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2004. - 136 с.

18 Olha M. Bartosh Management accounting as the basic for effective system of banking management // Financial Space. – 2014. – № 1 (13). – P.43-45.

19 Мунбаева Д.Е. Concept of organization of management accounting in banks // Известия Национальной Академии наук Республики Казахстан. Серия общественных и гуманитарных наук. – 2018. – № 6. – С.265-270.

20 Сажин Ю.Б. Контроллинг и управленческий учет в коммерческом банке // Инновации в менеджменте. – 2015. – № 3(5). – С.64-71.

21 Мынбаева Д.Е., Нургалиева А.М. Екінші деңгейдегі банктерде қаржылық жауапкершілік орталықтары бойынша басқару есебінің ұйымдастырылуы // Известия Национальной академии наук Республики Казахстан. Серия общественных и гуманитарных наук.– 2017.– №5(315).– С.182–185.

22 David A.J. Axson Best Practices in Planning and Performance Management: Radically Rethinking Management for a Volatile World. – 3rd Edition 2010. – 320 p.

23 Тавасиева А.М. Банковское дело: базовые операции для клиентов: учеб. пособие / А.М. Тавасиева, В.П. Бычков, В.А. Москвин.– М.: Финансы и статистика, 2005.– 304 с.

24 Марамыгин М.С., Поваров А.В. Понятие розничного банковского продукта // Известий УрГЭУ. – 2011. – №2 (34). – С.22-28.

25 Суходоева Л.Ф. Банковский и кредитный продукт как инновационный термин, фокусирующий клиентоориентированный подход к его экономическому содержанию / Л.Ф. Суходоева, А.А. Мудрак // Креативная экономика. – 2011. – № 3 (51). – С. 133-138.

26 Бровкина Н.Е. Рынок банковского обслуживания физических лиц: тенденции и перспективы развития: монография / Н. Е. Бровкина. – М.: КНОРУС, 2017. – 264 с.

27 Миржакыпова С.Т. Управленческий учет в банковской деятельности http://journals.manas.edu.kg/reforma/oldarchives/2007-3-35/10_1170-4199-1-PВ.pdf. 10.02.2019.

28 Нусибалиева А.К., Бондаренко Е.Г. Маркетинговые подходы в формировании стратегии сбыта банковских услуг // Материалы международной научно-практической конференции «Многогранность оценки бизнеса: проблемы и перспективы в условиях формирования наукоемкой экономики», 2014. <https://articlekz.com/article/9391>. 10.02.2019.

29 Коренева О.Н. Управленческая отчетность коммерческого банка //

Аудит и финансовый анализ, 2006. – №4. – С.379-388

30 Программа оздоровления банков в Казахстане будет закрыта. Как это скажется на рынке? <https://informburo.kz/stati/programma-ozdorovleniya-bankov-v-kazahstane-budet-zakryta-kak-eto-skazhetsya-na-rynke-69576.html>. 10.02.2019.

31 О приведении банковского регулирования в соответствие со стандартами базельского комитета по банковскому надзору (базель III) в условиях нестабильной экономической ситуации: монография / под ред. И.В. Ларионовой. – М.: КНОРУС, 2018. – 190 с. ISBN 978-5-406-00000-0.

32 Мунбайева D.Y., Nurgaliyeva A.M. Formation of pricing in the system of management accounting of the second-tier banks // Доклады Национальной академии наук Республики Казахстан. – 2017. – № 6. – С.15-18.

33 Базюкина О.А. Система трансфертного ценообразования как инструмент управления эффективностью работы банка // Креативная экономика. – 2011. – №11. – С.51-55.

34 Пашковская И.В. Развитие систем трансфертного ценообразования в коммерческих банках // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. – Т. 9. – №3. <http://naukovedenie.ru/PDF/106EVN317.pdf>. 10.02.2019.

35 Kocakulah M. C., & Egler M. Funds Transfer Pricing: How to Measure Branch Profitability // Journal of Performance Management. – 2006. – №19 (1). – P.45.

36 Coffey J. What is fund transfer pricing, ABA Bank Marketing. – 2001. – Vol. 33, iss. 9. – P.48.

37 Мунбайева D. E. Budgeting as component of management accounting in second-tier banks // Вестник Национальной академии наук Республики Казахстан. – 2017. – № 6. – С.31-37.

38 Морозова О.А. Трансфертное управление ресурсами банка как элемент интегрированной системы финансового менеджмента: подходы к автоматизации // Мир новой экономики. – 2016. – №3. – С.74-82.

39 Хруцкий В.Е. 12 главных проблем бюджетирования // Элитариум: Центр дистанционного образования. http://www.elitarium.ru/2004/12/03/12_glavnykh_problem_bjudzhetirovaniya.html. 10.02.2019.

40 John Mercer. PBB Overview. <https://www.strategisys.com/pbb>. 11.02.2019.

41 Carter K. The Performance Budget Revisited: A Report on State Budget Reform // Legislative Finance Paper, Denver, CO: National Conference of State Legislatures. – 1994. – № 91. – P.2-3.

42 Исаев Д.В. Business Performance Management: современный взгляд // Финансовая газета. – 2009. – №10 (898). – С.15; №11 (899). – С.14-15.

43 Neđo Balaban, Katarina Belić, Marko Gudelj Business Process Performance Management: Theoretical and Methodological Approach and Implementation // Management Information Systems. – 2011. – Vol. 6, № 4. – P. 003-009. http://www.ef.uns.ac.rs/mis/archive-pdf/2011%20-%20No4/MIS2011_4_1.pdf. 10.02.2019.

- 44 Essential tools for management accountants. The tools and techniques to support sustainable business success / powered by AICPA and CIMA. – 2013. – 120 p.
- 45 MaxDiff R package. <http://keii.ue.wroc.pl/MaxDiff/MaxDiff-manual.pdf>. 10.02.2019.
- 46 Ankur Joshi, Saket Kale, Satish Chandel and D. K. Pal Likert Scale: Explored and Explained // *British Journal of Applied Science & Technology*. – 2015. – №7 (4). – P.396-403.
- 47 Mohamad Adam Bujang, Evi Diana Omar, Nur Akmal Baharum A Review on Sample Size Determination for Cronbach's Alpha Test: A Simple Guide for Researchers // *Malays J Med Sci*. – 2018. – №25 (6). – P.85–99. <https://doi.org/10.21315/mjms2018.25.6.9>. 01.02.2019
- 48 Razali N.M., Yap Bee Wah Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests// *Journal of Statistical Modeling and Analytics*. – 2011 – Vol.2, № 1. – P.21-33.
- 49 Hubert W. Lilliefors // *Journal of the American Statistical Association*, – Vol.62, № 318, 1967. – P. 399-402.
- 50 Бримсон Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.
- 51 Белокрылов И.С. Актуальность трансформации бюджетирования в кредитных организациях в процессно-ориентированное бюджетирование // *Высшая школа – бизнесу*. – 2013. – №19-3. – С.156-162.
- 52 Zulkarnain A., Wahyuningtias D., Putranto T.S. Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy // *IOP Conference Series Earth and Environmental Science*. – 2018. – Vol. 126, iss. 1, P. 012062 doi:10.1088/1755-1315/126/1/012062. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/126/1/012062/pdf>.
- 53 Mina Salehi, Jalal Ebrahimi Askari, Shaghayeghe Behrouzi Strategy Formulating by SWOT and QSPM Matrix // *International SAMANM Journal of Marketing and Management*. – 2014. – Vol. 2, № 2. – P.226-240.
- 54 Allahyari, H., Nasehi S., Salehi E. and Zebardast L. Evaluation of visual pollution in urban squares, using SWOT, AHP, and QSPM techniques // *Pollution*. – 2017. – №3 (4). – P.655-667.
- 55 Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2014 года // *Национальный банк Республики Казахстан*. – 2014. – С.21. <https://nationalbank.kz/cont/kfn/105/272/publish272-1092861.pdf>. 12.02.2019.
- 56 Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2015 года // *Национальный банк Республики Казахстан*. – 2015. – С.20. <https://nationalbank.kz/cont/kfn/105/283/publish283-1067002.pdf>. 12.02.2019.
- 57 Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2016 года // *Национальный банк Республики Казахстан*.

– 2016. – С.20. <https://nationalbank.kz/cont/kfn/105/0/publish0-1083592.pdf>.
12.02.2019.

58 Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2017 года // Национальный банк Республики Казахстан. – 2017. – С.20. https://nationalbank.kz/cont/Текущее%20БВУ_рус_01.01.2017.pdf.12.02.2019.

59 Текущее состояние банковского сектора Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2018 года // Национальный банк Республики Казахстан. – 2018. – С.20. https://nationalbank.kz/cont/Текущее%20БВУ_рус_01.01.2018.pdf.
13.02.2019.

60 Bruce R. Hargreaves, Thomas P. McWilliams Polynomial Trendline function flaws in Microsoft Excel // Computational Statistics and Data Analysis (Elsevier). – 2010. – №54. – P.1190 – 1196.

61 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО Банк ЦентрКредит за 2017 г. – 104 с. http://kase.kz/files/emitters/CCBN/ccbnf6_2017_rus.pdf.
14.02.2019.

62 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО Банк ЦентрКредит за 2016 г. – 110 с. http://kase.kz/files/emitters/CCBN/ccbnf6_2016_rus.pdf.
14.02.2019.

63 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО Банк ЦентрКредит за 2015 г. – 108 с. http://kase.kz/files/emitters/CCBN/ccbnf6_2015_rus.pdf.
14.02.2019.

64 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО Банк ЦентрКредит за 2014 г. – 99 с. http://kase.kz/files/emitters/CCBN/ccbnf6_2014_rus.pdf.
14.02.2019.

65 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО Банк ЦентрКредит за 2013 г. – 95 с. http://kase.kz/files/emitters/CCBN/ccbnf6_2013_rus.pdf.
15.02.2019.

66 Адамбекова А.А. Десмо-инструменты и показатели мульти-зависимости как индикаторы развития финансового рынка // Экономика и статистика. – 2010. – № 2. – С.24-30.

67 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО АТФБанк за 2017 г. – 99 с. http://kase.kz/files/emitters/АТФВ/atfbf6_2017_rus.pdf.15.02.2019.

68 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО АТФБанк за 2016 г. – 103 с. http://kase.kz/files/emitters/АТФВ/atfbf6_2016_rus.pdf.17.02.2019.

69 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО АТФБанк за 2015 г. – 90 с. http://kase.kz/files/emitters/АТФВ/atfbf6_2015_rus.pdf. 17.02.2019.

70 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО АТФБанк за 2014 г. – 94 с. http://kase.kz/files/emitters/АТФВ/atfbf6_2014_rus.pdf. 19.02.2019.

71 Аудиторский отчет по финансовой отчетности АО АТФБанк за 2013 г. – 110 с. http://kase.kz/files/emitters/АТФВ/atfbf6_2013_cons_rus.pdf. 19.02.2019.

72 Индикаторы корпоративных облигаций. <https://kase.kz/ru/bonds/>.
18.12.2018.

73 Типовая презентация на 01 января 2018 г. – 15 с.

- http://kase.kz/files/presentations/ru/18_01_01_KASE_ru.pdf.21.12.2018.
- 74 Типовая презентация на 01 января 2017 г. – 15 с.
https://kase.kz/files/presentations/ru/17_01_01_KASE_ru.pdf.21.12.2018.
- 75 Типовая презентация на 01 января 2016 г. – 15 с.
https://kase.kz/files/presentations/ru/16_01_01_KASE_ru.pdf.21.12.2018.
- 76 Типовая презентация на 01 января 2015 г. – 23 с.
https://kase.kz/files/presentations/ru/15_01_01_KASE_ru.pdf.21.12.2018.
- 77 Типовая презентация на 01 января 2014 г. – 23 с.
https://kase.kz/files/presentations/ru/14_01_01_KASE_ru.pdf.21.12.2018.
- 78 Три прибыльных банка получили от государства... финансовую помощь. <https://365info.kz/2017/10/tri-pribylnyh-banka-poluchili-ot-gosudarstva-finansovuyu-pomoshh/>. 24.12.2018.
- 79 Рыночная оценка облигаций.
<https://kase.kz/ru/documents/marketvaluation/>. 24.12.2018.
- 80 Hildy Richelson and Stan Richelson What You Need to Know About Bond Yields to Determine Your Returns // American Association of Individual Investors Journal. – 2016. – P.17-20.
- 81 Richard K. Crump, Stefano Eusepi, Emanuel Moench The. Term Structure of Expectations and Bond Yields // Federal Reserve Bank of New York Staff Reports. – 2016. – №775. – revised 2018. – 88 p.
- 82 Slobodan Čerović, Marina Pepić, Stanislav Čerović, Nevena Čerović Duration and convexity of bonds // Singidunum Journal of Applied Sciences. – 2014. – №11 (1). – P.53-66.
- 83 Zoran Ivanovski, Toni Draganov Stojanovski, Nadica Ivanovska Interest Rate Risk of Bond Prices on Macedonian Stock Exchange - Empirical Test of the Duration, Modified Duration and Convexity and Bonds Valuation // Ekonomska Istraživanja Economic Research. – 2012. – Vol. 26, №3. – P.47-62.
- 84 Osborne, Michael J., A Note on Macaulay's Formula for Duration (August 10, 2011). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1907852>. 26.02.2019.
- 85 Дарушин И.А. Оценка риска реинвестирования облигации. Дополняющая дюрация // Финансы и кредит. – 2014. – №24 (600). – С.9-18.
- 86 Сабадаш Л.П. Проблемы планирования и управление бюджетом в банках второго уровня республики Казахстан // Вестник КазЭУ. – 2012. <https://articlekz.com/article/13952>. 26.02.2019.
- 87 Кошелева Т. Кому и зачем нужен Управленческий учет? http://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31528734#pos=5;-172. 27.02.2019.
- 88 Назарова В.Л. Стратегический управленческий учет и системы производственного учета // Экономика и статистика. – 2016. – №1. – С.32-37.
- 89 Дискин И. Управленческий учет и бюджетирование в банке - дорогая игрушка или назревшая необходимость? http://budtech.ru/ma_budgeting_in_bank.html. 27.02.2019.
- 90 Сагирова А. Р. Инструменты управленческой отчетности в анализе ресурсообеспечения коммерческих банков // Молодой ученый. – 2016. – №9 (2) – С.44-48.

- 91 Дронченко О. Принципы эффективного бюджетирования // Финансовый директор. – 2002. – №5. – С.26-32.
- 92 Отчет Национального Банка республики Казахстан за 2017 г. – Алматы, 2018. – 99 с.
- 93 Биктеубаева А.С. Методика управленческого учета затрат на маркетинг в банках // Вестник ХГАЭП, 2008. – №5 (38). – С.49-56.
- 94 Мынбаева Д.Е. Учет затрат в банках второго уровня // European research innovation in science, education and technology / collection of scientific articles XLVI International correspondence scientific and practical conference, London, 2018. – P.38-41.
- 95 Мынбаева Д.Е. Калькулирование себестоимости банковских продуктов // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XIV Международной научно-практической конференции: 2 ч. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2018. – Ч. 2. – С.42-44.
- 96 Almeida A., Cunha J. The implementation of an Activity-Based Costing (ABC) system in a manufacturing company // Procedia Manufacturing, – 2017. – №13. – P.932-939 (elsevier).
- 97 Kaplan, R.S. & Anderson, S.R.. The Speed-reading Organization, Revving up Finance with Time-driven Activity-based Costing // Business Finance. – 2007. – №13 (6). – P.39-42.
- 98 Anna Szychta Time-Driven Activity-Based Costing in Service Industries // Social Sciences Socialiniai mokslai. – 2010. – №1 (67). – P.49-60.
- 99 Kaplan, R.S. & Anderson, S.R. The Innovation of Time-driven Activity-based Costing. Cost Management– 2007. – №21(2). – P.5-15.
- 100 Прогноз по методу экспоненциального сглаживания с трендом и сезонностью Хольта – Винтерса. <https://4analytics.ru/prognozirovanie/prognoz-po-metodu-eksponencialnogo-sglajivaniya-s-trendom-i-sezonnostyu-xolta-vintersa.html>. 02.03.2019.
- 101 Holt’s linear trend method. <https://www.otexts.org/fpp/7/4>. 04.03.2019.
- 102 James W. Taylor Exponential Smoothing with a Damped Multiplicative Trend // International Journal of Forecasting. – 2003. – Vol. 19. –P.715-725.
- 103 Облигации INBNb2. <http://kase.kz/ru/bonds/show/INBNb2/>. 05.03.2019.
- 104 Облигации BVTBb2. <http://kase.kz/ru/bonds/show/BVTBb2/>. 06.03.2019.
- 105 Облигации CSBNb10. <http://kase.kz/ru/bonds/show/CSBNb10/>. 09.03.2019.
- 106 Облигации EUBNb13. <http://kase.kz/ru/bonds/show/EUBNb13/>. 10.03.2019.
- 107 Облигации LARIb2. <http://kase.kz/ru/bonds/show/LARIb2/>. 12.03.2019.
- 108 Облигации CCBNb20. <http://kase.kz/ru/bonds/show/CCBNb20/>. 13.03.2019.
- 109 Облигации CCBNb26. <http://kase.kz/ru/bonds/show/CCBNb26/>. 13.03.2019.

- 110 Облигации HCBNb3. <http://kase.kz/ru/bonds/show/HCBNb3/>. 14.03.2019.
- 111 Мунбайева Д., Нургалиева А., Аlishева Д., Дуисенбайева В., Кулумбетова Д. Application of the Holt-Winters Model for Predicting the Cost and Profitability of Bank Bonds. // Journal of Applied Economic Sciences. – Romania: «ASERS». – 2018. – Volume XIII. – Issue 8(62). – P.2406–2415.
- 112 Пизенгольц М.З. О содержании управленческого учета // Бухгалтерский учет. – 2000. – № 19. – С.60-62.
- 113 Аврова И.А. Управленческий учет. – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 176 с.
- 114 Санин М.К. Управленческий учет: учебное пособие. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2010. – 80 с.
- 115 Ильина, А. В. Управленческий учет : учеб. пособие / А.В. Ильина, Н.Н. Ильшева. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 180 с.
- 116 Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов / под ред. Питер Этрилл, – Изд. 3-е. – С-Пб: Питер, 2006. – 608 с.
- 117 Жапаров К.Ж., Курмангалиева А.К. Анализ и оптимизация затрат. учебное пособие. – Костанай: КГУ им. А.Байтурсынова, 2012. – 74 с.
- 118 Belkaoui Ahmed R. Behavioral Management Accounting. – London, 2002. – 272 p.
- 119 CIMA Study Text Management Paper P2 Advanced Management Accounting. – 2-nd edition. – 2015. – 575 p.
- 120 IMA Management Accounting Competency Framework / The Association of Accountants and Financial Professionals in Business, 2017. – 39 p.
- 121 Horngren Charles T. Cost accounting: a managerial emphasis / Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan. – 14-th edition. – 892 p. ISBN 978-0-13-210917-8.
- 122 Johnson H. Thomas, Kaplan Robert S. The Rise and Fall of Management Accounting // IEEE Engineering Management Review. – 1987. – № 15 (3). – P.36-44.
- 123 Quattrone, P. Constructivism and accounting research: towards a trans-disciplinary perspective // Accounting, Auditing & Accountability Journal. – 2000. – №13 (2). – P.130–155.
- 124 Scapens R., & Bromwich M. Management Accounting Research: 20 years // Management Accounting Research. – 2010. – №21. – P.278–284.
- 125 Кеулимжаев К.К. и др. Финансовый учет на предприятии: учебник / под ред. Р.М. Рахимбековой. – Алматы: Экономика, 2003. – 474 с.
- 126 Назарова В.Л., Когут О.Ю. Концептуальные особенности управленческого учета на предприятии // KazNU Bulletin. Economics series. – 2014. – №2 (102). – С.80-86.
- 127 Alan Upchurch. Management Accounting: Principles & Practice. – New York: Financial Times/ Prentice Hall, 1998. – 706 p.
- 128 Красова О.С. Управленческий учет в США. Тематический спецвыпуск журнала «Горячая линия Бухгалтера». – М.: ООО «Журнал «Горячая линия бухгалтера», 2006. – 168 с.

129 Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение. – М.: Вершина, 2007. – 512 с.

130 Николаева О.Е. Управленческий учет / О.Е. Николаева, Т.В. Шишкова. – Изд. 4-е, дополн. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 320 с.

131 Бойко Е.А. Бухгалтерский управленческий учет / Под ред. проф., д.э.н. А.Н. Кизилова, проф., д.э.н. И.Н. Богатой. – Ростов н/Д: «Феникс», 2005. – 380 с.

132 Долан Э.Дж. Микроэкономика. – Спб.: Санкт-Петербург. оркестр., 1994. – 448 с.

133 Ришар Ж. Бухгалтерский учет: теория и практика / пер. с фр. / под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.

134 Миржакыпова С.Т., Аппакова Г.Н., Иманкулова Ш.А., Бекова Р.Ж. учебное пособие для вузов. – Алматы: Экономика, 2009. – 198 с.

135 Тайгашинова К.Т. Методические и теоретические основы управленческого учета (теория и методология): монография. – Алматы: ЛЕМ, 2002. – 284 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Основные подходы к толкованию понятия «управленческий учет»

Автор	Содержание понятия
1	2
Управленческий учет как система управления (менеджмента)	
М.З.Пизенгольц	система сбора, обработки и предоставления учетной информации использование системы управленческого учета способствует развитию всего процесса управления организацией
И.А.Аврова	одна из основных функций управления наряду с такими функциями, как планирование, регулирование, организация и стимулирование
М.К.Санин	самостоятельное направление информационного обеспечения управления, использующее методы и принципы стратегического и оперативного менеджмента, реинжиниринга бизнес-процессов, бухгалтерского учета
А.В.Ильина и Н.Н.Ильшева	представляет собой систему учета, планирования, контроля, анализа доходов, расходов и результатов хозяйственной деятельности
П. Этрилл	управленческий учет рассматривается как предоставление менеджерам информации, необходимой им для ежедневного управления организацией
Жапаров К.Ж. и др.	выступает как особая область экономических знаний, дающая возможность разрабатывать адекватные ситуациям управленческие решения.
Управленческий учет как процесс	
Ахмед Риахи-Белкауи	применение соответствующих методов и концепций по историческим и прогнозируемым экономическим данным для достижения их целей и рационального процесса принятия решений
Официальная терминология СИМА	процесс идентификации, измерения, анализа, подготовки, интерпретации и передачи информации, используемой руководством для планирования, оценки и контроля, обеспечения надлежащего использования и отчетности ресурсов.
ИМА	разработка систем планирования и управления эффективностью и предоставление экспертных знаний в области финансовой отчетности и контроля для оказания помощи руководству в разработке и реализации стратегии
Ч.Т. Хорнгрен, Ш. Датар, М.Райан	процесс идентификации, измерения, сбора, систематизации, анализа, разложения, интерпретации и передачи информации, необходимой для управления
Х.Т. Джонсон, Р.С. Каплан	ценностный процесс для постоянного совершенствования планирования, проектирования, измерения, который направляет решения руководства, мотивирует поведение, поддерживает и создает культурные ценности
П.Квотрон Р.Скапенс и М.Бромвич	предоставление поддерживающей информации теми, кто находится под контролем, тем, кто должен управлять организацией, предполагается, три основные функции: планирование, принятие решений и контроль.
К.К. Кеулимжаев	управленческий учет охватывает все виды учетной информации, которая измеряется, обрабатывается и передается для внутреннего использования
Назарова В.Л., Когут О.Ю.	управленческий учет – это связующее звено между учетным процессом и управлением предприятием.
Управленческий учет как часть бухгалтерского учета	
А. Апчерч	обширная область оперативного учета, связанная с переработкой и использованием экономической информации внутри организации
О.С Красова И.В. Аверчев	составная часть бухгалтерской системы, включающая в себя подготовку финансовых отчетов для групп внешних пользователей информации.
О.Е.Николаева, Т.В.Шишкова	относительно обособленная подсистема бухгалтерского учета, цель которой состоит в обеспечении менеджеров информацией для принятия решений.
Е.А. Бойко	управленческий учет представляется в виде бухгалтерской информации, используемой для принятия решений внутри организации

Продолжение таблицы А.1

1	2
Э.Дж. Долан	отрасль бухгалтерского дела, связанной с предоставлением информации, которая используется внутри организации.
Ж. Ришар	часть динамического учета, т.е. конфиденциальный (секретный) динамический бухгалтерский учет.
С.Т.Миржакыпова	управленческий учет как конфиденциальная подсистема бухгалтерии
К.Т. Тайгашинова	управленческий учет взаимосвязан с производственным учетом, получает информацию от производственной бухгалтерии
Примечание - Составлено автором на основании источников [112-135]	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 -Классификация банковских продуктов для управленческого учета

Категория продукта	Для физических лиц	Для бизнес-клиентов
<i>Центры прибыли</i>		
Транзакционные продукты	Наличные сделки Безналичные переводы Online банкинг Mobile банкинг POS	Наличные сделки Безналичные переводы Формы безналичных расчетов Online банкинг Mobile банкинг POS
Кредитные продукты	Ипотечное кредитование Потребительское кредитование Автокредитование Беззалоговое кредитование	Овердрафт Банковские гарантии Лизинг Факторинг Кредитные линии РЕПО
Инвестиционные продукты	Формирование инвестиционного портфеля клиента Кастодиальное обслуживание Брокерско-дилерское обслуживание Деривативы	Формирование инвестиционного портфеля клиента Кастодиальное обслуживание Брокерско-дилерское обслуживание Деривативы
Банковские карты	Кредитные карты Зарплатные карты	Кредитные карты Корпоративные карты Эквайринг
<i>Центры затрат</i>		
Депозитные продукты	Срочные вклады До востребования VIP	Срочные вклады До востребования VIP
Эмиссионные продукты	Акции банка Облигации банка	Акции банка Облигации банка
Расширенные банковские продукты	Консалтинговые операции	
<i>Центр инвестиций</i>		
РЕПО		
Инвестиционный портфель банка		
Партнерство в инвестиционных проектах		
Примечание - Составлено автором		

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 -Таблица критических значений максимального отклонения выборки Хьюберта Лиллифорса

Размер выборки N	Уровень значимости для $D = \text{Max} F^*(X) - S_N(X) $				
	0,20	0,15	0,10	0,05	0,01
4	0,300	0,319	0,352	0,381	0,417
5	0,285	0,299	0,315	0,337	0,405
6	0,265	0,277	0,294	0,319	0,364
7	0,247	0,258	0,276	0,300	0,348
8	0,233	0,244	0,261	0,285	0,331
9	0,223	0,233	0,249	0,271	0,311
10	0,215	0,224	0,239	0,258	0,294
11	0,206	0,217	0,230	0,249	0,284
12	0,199	0,212	0,223	0,242	0,275
13	0,190	0,202	0,214	0,234	0,268
14	0,183	0,194	0,207	0,227	0,261
15	0,177	0,187	0,201	0,220	0,257
16	0,173	0,182	0,195	0,213	0,250
17	0,169	0,177	0,189	0,206	0,245
18	0,166	0,173	0,184	0,200	0,239
19	0,163	0,169	0,179	0,195	0,235
20	0,160	0,166	0,174	0,190	0,231
25	0,149	0,153	0,165	0,180	0,203
30	0,131	0,136	0,144	0,161	0,187
Более 30					

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 - Неликвидные облигации банков

Код облигации	Наименование эмитента	Справедливая стоимость, % от номинала с учетом накопленного %	Дней до погашения
1	2	3	4
На 01.01.2016 г.			
ABBNb2	АО "Банк Астаны"	117,7502	3 586
ASBNb27	АО "ForteBank"	109,6159	3 442
ATFBb8	АО "АТФБанк"	101,1807	544
ATFBb9	АО "АТФБанк"	98,8518	2 918
ATFBb10	АО "АТФБанк"	107,5996	3 275
ATFBb11	АО "АТФБанк"	106,7308	2 915
ATFBb12	АО "АТФБанк"	105,9344	2 555
ATFBb13	АО "АТФБанк"	108,2447	3 275
ATFBb14	АО "АТФБанк"	108,2447	3 275
ATFBb15	АО "АТФБанк"	108,2447	3 275
CCBNb28	АО "Банк ЦентрКредит"	107,0582	3 504
EUBNb12	АО "Евразийский банк"	102,5680	3 245
EUBNb13	АО "Евразийский банк"	102,7033	2 885
EUBNb14	АО "Евразийский банк"	101,4092	3 290
EUBNb15	АО "Евразийский банк"	98,3707	1 569
EUBNb16	АО "Евразийский банк"	102,5560	3 369
EXBNb4	АО "Эксимбанк Казахстан"	98,2832	3 414
HSBKb19	АО "Народный сберегательный банк Казахстана"	92,0715	3 277
INBNb1	АО "Банк "Bank RBK"	100,9724	117
INBNb2	АО "Банк "Bank RBK"	102,3371	1 557
INBNb3	АО "Банк "Bank RBK"	98,9851	352
INBNb4	АО "Банк "Bank RBK"	105,7785	353
KIBNb6	АО "Казинвестбанк"	98,2935	854
KIBNb7	АО "Казинвестбанк"	96,4205	1 574
LARlb6	АО "AsiaCredit Bank"	117,9585	3 579
NRBNb5	АО "Нурбанк"	100,3236	133
NRBNb9	АО "Нурбанк"	101,8596	201
NRBNb10	АО "Нурбанк"	88,4433	2 670
NRBNb11	АО "Нурбанк"	108,6006	3 262
NRBNb12	АО "Нурбанк"	77,6095	2 182
TEBNb3	АО "ForteBank"	95,2055	2 445
TEBNb4	АО "ForteBank"	95,8672	3 422
TEBNb6	АО "ForteBank"	93,5375	2 515
TEBNb7	АО "ForteBank"	92,7081	3 386
TEBNb8	АО "ForteBank"	94,5719	2 306
TEBNb10	АО "ForteBank"	91,9968	3 924
TEBNb11	АО "ForteBank"	90,1012	5 724
TEBNb12	АО "ForteBank"	97,2764	1 539
TEBNb13	АО "ForteBank"	95,7010	2 259
TEBNb14	АО "ForteBank"	93,2921	3 699
TEBNb15	АО "ForteBank"	93,2921	3 699

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
TEBNb16	АО "ForteBank"	92,8148	4 059
На 01.01.2017 г.			
Код облигации	Наименование эмитента	Справедливая стоимость, % от номинала с учетом накопленного %	Дней до погашения
ABBNb2	АО "Банк Астаны"	105,8577	3 227
ASBNb27	АО "ForteBank"	99,4965	3 083
ATBNb1	АО "Altyn Bank"	111,2291	963
ATBNb2	АО "Altyn Bank"	80,2063	963
ATFBb8	АО "АТФБанк"	101,9251	185
ATFBb9	АО "АТФБанк"	91,0652	2 559
ATFBb10	АО "АТФБанк"	97,9874	2 916
ATFBb11	АО "АТФБанк"	97,9506	2 556
ATFBb12	АО "АТФБанк"	98,0649	2 196
ATFBb13	АО "АТФБанк"	98,5538	2 916
ATFBb14	АО "АТФБанк"	98,5538	2 916
ATFBb15	АО "АТФБанк"	98,5538	2 916
CCBNb15	АО "Банк ЦентрКредит"	101,5507	112
CCBNb18	АО "Банк ЦентрКредит"	118,1106	2 131
CCBNb22	АО "Банк ЦентрКредит"	103,5581	1 043
CCBNb23	АО "Банк ЦентрКредит"	100,9511	2 843
CCBNb24	АО "Банк ЦентрКредит"	100,3417	112
CCBNb25	АО "Банк ЦентрКредит"	95,4494	832
CCBNb26	АО "Банк ЦентрКредит"	92,7095	1 872
CCBNb27	АО "Банк ЦентрКредит"	91,3349	3 138
CCBNb28	АО "Банк ЦентрКредит"	96,9225	3 145
EUBNb12	АО "Евразийский банк"	93,7242	2 886
EUBNb13	АО "Евразийский банк"	94,6062	2 526
EUBNb14	АО "Евразийский банк"	92,4747	2 931
EUBNb15	АО "Евразийский банк"	94,2094	1 210
EUBNb16	АО "Евразийский банк"	93,0753	3 010
EXBNb4	АО "Эксимбанк Казахстан"	89,1173	3 055
HSBKb19	АО "Народный сберегательный банк Казахстана"	84,3423	2 918
INBNb2	АО "Банк "Bank RBK"	97,4400	1 198
INBNb4	АО "Банк "Bank RBK"	98,4997	1 784
INBNb5	АО "Банк "Bank RBK"	100,5876	519
INBNb6	АО "Банк "Bank RBK"	104,8591	879
NFBNb2	АО "Delta Bank"	104,3136	14
NRBNb10	АО "Нурбанк"	82,3546	2 311
NRBNb11	АО "Нурбанк"	98,9366	2 903
NRBNb12	АО "Нурбанк"	75,0080	1 823
SNBNb1	АО "Qazaq Banki"	108,5613	2 391
TEBNb3	АО "ForteBank"	88,8942	2 086
TEBNb4	АО "ForteBank"	87,4799	3 063
TEBNb6	АО "ForteBank"	87,0576	2 156
TEBNb7	АО "ForteBank"	84,3846	3 027
TEBNb8	АО "ForteBank"	88,6172	1 947
TEBNb10	АО "ForteBank"	82,7773	3 565

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
TEBNb11	АО "ForteBank"	78,8365	5 365
TEBNb12	АО "ForteBank"	93,6018	1 180
TEBNb13	АО "ForteBank"	89,8681	1 900
TEBNb14	АО "ForteBank"	84,4259	3 340
TEBNb15	АО "ForteBank"	84,4259	3 340
TEBNb16	АО "ForteBank"	83,3931	3 700
TEBNb17	АО "ForteBank"	83,3931	3 700
TSBNb7	АО "Цеснабанк"	81,9409	3 787
TSBNb8	АО "Цеснабанк"	98,2590	459
TSBNb10	АО "Цеснабанк"	96,0283	536
TSBNb11	АО "Цеснабанк"	97,9000	747
TSBNb12	АО "Цеснабанк"	96,7221	928
TSBNb13	АО "Цеснабанк"	96,7221	928
TSBNb14	АО "Цеснабанк"	92,2164	1 230
TSBNb15	АО "Цеснабанк"	86,9746	2 310
TSBNb16	АО "Цеснабанк"	87,7313	4 110
TSBNb19	АО "Цеснабанк"	96,7758	510
TSBNb20	АО "Цеснабанк"	96,1654	2 310
TSBNb21	АО "Цеснабанк"	91,7442	1 536
TSBNb22	АО "Цеснабанк"	91,7442	1 536
TSBNb23	АО "Цеснабанк"	91,7442	1 536
TSBNb24	АО "Цеснабанк"	100,0928	96
TSBNb25	АО "Цеснабанк"	95,9060	816
На 01.01.2018 г.			
Код облигации	Наименование эмитента	Справедливая стоимость, % от номинала с учетом накопленного %	Дней до погашения
ABBNb2	АО "Банк Астаны"	105,8778	2 868
ASBNb27	АО "ForteBank"	100,2279	2 724
ATBNb1	АО "Altyn Bank"	109,0302	604
ATBNb2	АО "Altyn Bank"	87,2517	604
ATFBb9	АО "АТФБанк"	92,5746	2 200
ATFBb10	АО "АТФБанк"	98,8188	2 557
ATFBb11	АО "АТФБанк"	98,8485	2 197
ATFBb12	АО "АТФБанк"	99,0422	1 837
ATFBb13	АО "АТФБанк"	99,3432	2 557
ATFBb14	АО "АТФБанк"	99,3432	2 557
ATFBb15	АО "АТФБанк"	99,3432	2 557
ATFBb16	АО "АТФБанк"	50,6687	5 325
BVTBb3	Дочерняя организация АО Банк ВТБ (Казахстан)	102,5739	14
CCBNb18	АО "Банк ЦентрКредит"	89,9891	1 772
CCBNb22	АО "Банк ЦентрКредит"	95,8433	684
CCBNb23	АО "Банк ЦентрКредит"	101,3145	2 484
CCBNb25	АО "Банк ЦентрКредит"	97,9428	473
CCBNb26	АО "Банк ЦентрКредит"	94,4191	1 513
CCBNb27	АО "Банк ЦентрКредит"	92,5074	2 779
CCBNb28	АО "Банк ЦентрКредит"	97,7040	2 786
EUBNb12	АО "Евразийский банк"	94,9384	2 527
EUBNb14	АО "Евразийский банк"	93,6816	2 572

Продолжение таблицы Г.1

1	2	3	4
EUBNb15	АО "Евразийский банк"	96,1504	851
EUBNb16	АО "Евразийский банк"	94,0658	2 651
EUBNb17	АО "Евразийский банк"	50,6687	5 325
EXBNb4	АО "Эксимбанк Казахстан"	90,3040	2 696
EXBNb5	АО "Эксимбанк Казахстан"	106,3659	1 589
HSBKb19	АО "Народный сберегательный банк Казахстана"	86,1807	2 559
INBNb2	АО "Банк "Bank RBK"	98,6682	839
INBNb4	АО "Банк "Bank RBK"	99,0302	1 425
INBNb5	АО "Банк "Bank RBK"	100,6179	160
INBNb6	АО "Банк "Bank RBK"	103,3771	520
INBNb7	АО "Банк "Bank RBK"	50,4791	5 359
KKGBb13	АО "Казкоммерцбанк"	94,4678	2 808
LARIB5	АО "AsiaCredit Bank "	87,1650	2 468
LARIB6	АО "AsiaCredit Bank "	106,0975	2 861
NRBNb10	АО "Нурбанк"	84,6958	1 952
NRBNb11	АО "Нурбанк"	103,9468	144
NRBNb12	АО "Нурбанк"	79,3990	1 464
SNBNb1	АО "Qazaq Banki"	108,3796	2 032
TEBNb3	АО "ForteBank"	90,8107	1 727
TEBNb4	АО "ForteBank"	89,0644	2 704
TEBNb6	АО "ForteBank"	88,9477	1 797
TEBNb7	АО "ForteBank"	85,9809	2 668
TEBNb8	АО "ForteBank"	90,5886	1 588
TEBNb10	АО "ForteBank"	84,2240	3 206
TEBNb11	АО "ForteBank"	79,9165	5 006
TEBNb12	АО "ForteBank"	95,9149	821
TEBNb13	АО "ForteBank"	91,8583	1 541
TEBNb14	АО "ForteBank"	85,9323	2 981
TEBNb15	АО "ForteBank"	85,9323	2 981
TEBNb16	АО "ForteBank"	84,8055	3 341
TEBNb17	АО "ForteBank"	84,8055	3 341
TSBNb7	АО "Цеснабанк"	83,4887	3 428
TSBNb8	АО "Цеснабанк"	100,9654	100
TSBNb10	АО "Цеснабанк"	98,6892	177
TSBNb11	АО "Цеснабанк"	100,4395	388
TSBNb12	АО "Цеснабанк"	99,1635	569
TSBNb13	АО "Цеснабанк"	99,1635	569
TSBNb14	АО "Цеснабанк"	94,5051	871
TSBNb15	АО "Цеснабанк"	88,8074	1 951
TSBNb16	АО "Цеснабанк"	88,7649	3 751
TSBNb19	АО "Цеснабанк"	99,4519	151
TSBNb20	АО "Цеснабанк"	89,2161	1 951
TSBNb21	АО "Цеснабанк"	93,8896	1 177
TSBNb22	АО "Цеснабанк"	93,8896	1 177
TSBNb23	АО "Цеснабанк"	93,8896	1 177
TSBNb25	АО "Цеснабанк"	98,4079	457

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 - Справедливая стоимость облигаций банков, находящихся в обращении на KASE за 2014-2018 гг.

№	Наименование банка	Наименование облигации	Справедливая стоимость, % от номинала				
			01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018
	АО "АТФБанк"	ATFBb4	98,7323	погашены	-	-	-
		ATFBb8	100,6805	101,4188	неликвид	неликвид	неликвид
	АО "Банк ЦентрКредит"	CCBNb15	90,6453	95,2513	88,0227	неликвид	неликвид
		CCBNb18	74,4359	82,5729	59,8802	неликвид	неликвид
		CCBNb19	100,9831	98,8279	84,8535	96,8957	99,4539
		CCBNb20	75,2038	66,6887	52,9675	91,0684	76,7837
		CCBNb22	99,7729	99,2619	71,0546	неликвид	неликвид
		CCBNb23	122,7567	121,4295	77,7981	неликвид	неликвид
	АО "Kaspi Bank"	CSBNb7	88,2092	98,2751	91,0600	99,8053	99,7676
		CSBNb8	121,8568	123,2809	95,5665	100,1362	98,0232
		CSBNb9	108,8031	112,2074	95,5665	100,1362	98,0232
		CSBNb10	118,4432	122,7862	86,5104	96,6964	91,3113
		CSBNb12	120,1735	106,5727	81,8861	98,7488	98,0715
		CSBNb13	103,2971	103,2748	99,5392	98,1871	102,7482
		CSBNb14	100,3292	100,3092	98,1227	93,6972	98,3924
	АО "Евразийский банк"	EUBNb5	95,0635	86,3710	59,6503	81,2584	82,1508
		EUBNb7	89,3067	80,9443	92,9272	100,0889	102,9728
		EUBNb8	80,8661	75,2073	68,3021	80,3822	80,0402
		EUBNb11	102,6002	102,2509	100,1963	100,1762	100,1516
	АО "Народный сбербанк Казахстана"	HSBKb11	102,0008	99,8569	102,6745	погашены	-
		HSBKb13	111,4689	109,8761	108,1464	погашены	-
	АО "Банк "Bank RBK"	INBNb1	101,4059	101,3839	неликвид	неликвид	неликвид
		INBNb2	101,4319	101,4341	неликвид	неликвид	неликвид
	АО "Казкоммерцбанк"	KKGBb6	93,2476	94,6342	91,8323	97,6329	погашены
		KKGBb7	88,5358	90,4975	84,7040	95,9336	96,3352
		KKGBb8	84,5579	76,8333	89,2522	95,2700	95,6804
		KKGBb9	106,3183	99,1995	101,4284	погашены	-
	АО "AsiaCredit Bank"	LARIb2	101,5906	103,7474	100,7583	101,4813	98,1417
		LARIb3	102,1138	102,0916	102,0916	102,0694	102,0473
	АО "Delta Bank"	NFBNb2	103,1285	103,4813	103,9009	неликвид	погашены
		NFBNb3	97,5376	97,7602	98,0238	98,2873	погашены
	АО "Нурбанк"	NRBNb9	103,1026	99,4753	неликвид	неликвид	погашены
		NRBNb10	90,9886	91,6660	неликвид	неликвид	неликвид
	АО "Цеснабанк"	TSBNb13	97,0052	97,8942	98,8971	неликвид	неликвид
		TSBNb14	93,5965	94,4177	95,3452	неликвид	неликвид
		TSBNb15	90,0589	90,7655	91,5687	неликвид	неликвид
		TSBNb16	93,2322	93,4575	93,7337	неликвид	неликвид
		TSBNb17	90,3400	98,6772	98,9863	неликвид	99,6457
	Дочерний Банк АО "Сбербанк России"	TXBNb5	97,5408	91,7161	85,0464	96,9257	96,3814
		TXBNb6	98,2004	94,8611	92,0459	93,2094	96,4949
		TXBNb7	97,6298	94,9165	94,9642	97,5963	погашены
Примечание - Составлено автором на основании источников [72]							

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица Е.1 - Банковские продукты отдела обслуживания физических лиц в августе 2018 г.

Центр затрат			Центр прибыли						
Вид функции	Кол-во	С/б ед	Вид функции	Кол-во	С/б ед	Итого			
Прием депозитов физических лиц	282	2819,25	Кредитование:	532		1098015,20			
			- Ипотечная программа АО «КИК»	8	2190,80	17526,40			
			- Ипотека «Стандарт»	2	2190,80	4381,60			
			- Ипотека «Люкс»	1	1447,40	1447,40			
			- Ипотека «Молодая семья»	7	2190,80	15335,60			
			- Ипотека «7-20-25»	31	2862,50	88737,50			
			- Ипотека «Баспана хит»	9	2190,80	19717,20			
			- Автокредит «Автосалон»	127	2180,80	276961,60			
			- Кредит под залог депозита	114	1819,90	207468,60			
			- Кредит «Личные наличные»	212	1941,40	411576,80			
			- Рефинансирование займов	21	2612,50	54862,50			
			Расчетно-кассовое обслуживание:	3320		3401026,38			
			- Открытие и закрытие счета	182	1131,39	205912,98			
			- Переводы	1172	1266,30	1484103,60			
			- Внесение денежных средств	644	870,30	560473,20			
			- Выдача денежных средств	563	870,30	489978,90			
			- Обмен валюты	759	870,30	660557,70			
			Операции с ценными бумагами:	221		289650,21			
			- Открытие и закрытие счета «депо»	32	1382,50	44240,00			
			- Учет и хранение ценных бумаг	51	946,60	48276,60			
			- Операции РЕПО/обратное РЕПО	56	1632,00	91392,00			
			- Погашение ценных бумаг	37	1798,00	66526,00			
			- Ввод/вывод из номинального держания	6	2269,40	13616,40			
			- Выдача выписки по счету «депо»	39	656,39	25599,21			
			Платежные карты:	3415		7188192,10			
			Выпуск карты:	1272		3771607,20			
			- Business	244	2965,10	723484,40			
			- Business Gold	118	2965,10	349881,80			
			- Business Platinum	13	2965,10	38546,30			
			- Visa Instant Card	112	2965,10	332091,20			
			- Social/Pension	366	2965,10	1085226,60			
			- Gold/World	283	2965,10	839123,30			
			- Visa Gold (Air Astana-Nomad Club)	91	2965,10	269824,10			
			- Visa Platinum (Air Astana-Nomad Club)	23	2965,10	68197,30			
			- infinite/ Diamond/Black Edition	18	2965,10	53371,80			
			- Visa Virtuon	4	2965,10	11860,40			
			Замена карты	2143	1594,30	3416584,90			
			Итого	795028,5		11976883,89			
			Общая сумма расходов по себестоимости банковских продуктов отдела в месяц				12771912,39		
			Примечание - Составлено автором на основании расчетов						

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 - Результаты прогнозов по облигациям банков

Показатели (средневзвешенные)	2018 г.						Точность прогноза	MAPE	MPE
	07	08	09	10	11	12			
Купонные облигации BVTBb2									
стоимость	98,6	101,1	101,5	101,3	100,4	100,1	98%	2%	0%
доходность	11,5	10,9	10,8	11,8	11,0	10,7	95%	5%	1%
Субординированные купонные облигации CSBNb10									
стоимость	88,5	88,5	88,5	88,4	88,4	88,5	96%	4%	-2%
доходность	9,6	9,1	8,5	8,0	7,5	7,0	92%	8%	-3%
Субординированные купонные облигации EUBNb13									
стоимость	73,4	73,7	74,1	74,5	74,8	75,2	94%	6%	0%
доходность	17,4	17,5	17,6	17,7	17,9	18,0	93%	7%	0%
Субординированные купонные облигации INBNb2									
стоимость	96,2	96,1	96,0	95,8	95,7	95,6	96%	4%	-4%
доходность	12,6	12,8	12,9	13,0	13,1	13,2	95%	5%	1%
Купонные облигации LARib2									
стоимость	90,0	89,6	89,3	89,0	88,7	88,3	98%	2%	-1%
доходность	13,0	13,2	13,4	13,6	13,8	14,0	91%	9%	5%
Субординированные купонные облигации CCBNb20									
стоимость	74,6	73,8	73,0	72,2	71,3	70,5	96%	4%	-4%
доходность	12,6	12,7	12,9	13,1	13,3	13,4	98%	2%	1%
Купонные облигации CCBNb26									
стоимость	89,4	89,4	89,5	89,5	89,5	89,5	95%	5%	4%
доходность	10,8	10,7	10,1	10,2	10,3	10,4	96%	4%	1%
Купонные облигации HCBNb3									
стоимость	100,3	100,4	100,4	100,4	100,4	100,5	99%	1%	0%
доходность	14,4	14,3	14,2	14,2	14,1	14,0	96%	4%	-3%
Примечание - Составлено автором на основании расчетов									