

NEWS

OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
SERIES OF SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

ISSN 2224-5294

Volume 5, Number 315 (2017), 182 – 185

UDC 657.1

D.E. Mynbayeva, A.M. Nurgaliyeva

NARXOZ University, Almaty, Kazakhstan
mde2000@mail.ru

**ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN SECOND-TIER
BANKS BY CENTERS OF FINANCIAL RESPONSIBILITY**

Abstract. Effective bank management is one of key factors of its reliability, profitability and high competitiveness in the financial market. Adoption of correct administrative decisions is possible on condition of providing managers, heads of divisions and top managers of bank with operational and reliable information about activity of credit institution. The article shows the role of the value of the responsibility centers at the organization of management accounting in the second level banks.

Key words: Second-tier banks, management accounting, financial responsibility centers, profit centers, cost centers.

ӘОЖ 657.1

Д.Е. Мынбаева, А.М. Нурғалиева

НАРХОЗ Университеті, Алматы, Қазақстан

**ЕКІНШІ ДЕНГЕЙДЕГІ БАНКЕРДЕ ҚАРЖЫЛЫҚ
ЖАУАПКЕРШІЛІК ОРТАЛЫҚТАРЫ БОЙЫНША
БАСҚАРУ ЕСЕБІНІҢ ҰЙЫМДАСТЫРЫЛУЫ**

Аннотация. Банкті әрекетті басқару оның банк қызметтерінің арасында тұрақтылығының, тиімділігінің және жоғары бәсекеге қабілеттілігінің негізгі құраушыларының бірі болып табылады. Дұрыс басқарушылық шешімдер қабылдау орындаушыларда, бөлімшелердің жетекшілерінде және топ-менеджерлерде қаржылық жауапкершілік орталықтары ұсынатын банктің қызметі туралы жедел және дұрыс ақпарат болғанда ғана мүмкін.

Тірек сөздер: екінші деңгейдегі банктер, бақылау есебі, қаржылық жауапкершілік орталықтары, пайда орталықтары, шығындар орталықтары.

Банктегі басқарушылық есепке алу – бұл банктің негізгі көрсеткіштерін жинау, талдау, арнайы өңдеу және банктің топ-менеджменті мен акционерлеріне ұсыну. Басқарушылық есепке алу жүйесі банктің бизнесін тұтас және жеке бағыттары бойынша талдауға, сонымен қатар оның тіпті нақты банктік өнімдер деңгейінде әртүрлі бағыттарда дамуын болжауға мүмкіндік береді.

М.З. Пизенгольцтің пікірінше, басқарушылық есепке алу жүйесін пайдалану ұйымды басқарудың бүкіл процесін жетілдіруге көмектеседі, оны оңтайландыру үшін нақты мүмкіндіктер құрады [1, 60 б.].

Қаржылық басқару орталықтары бойынша есепке алу жауапкершілік орталықтарына кіретін және одан шығатын тұрақты ақпарат ағынына сәйкес келетін тұрақты ақпарат ағыны бар деп болжайды. Осындай есепке алудың елеулі сипаттамасы оның қаржылық жауапкершілік орталықтарында (ҚЖО) шоғырлануы болып табылады.

ҚЖО – түпкі мақсаты табысты барынша ұлғайту болып табылатын құрылымдық бөлімше немесе бөлімшелер тобы. Өзінің операциялық қызметінің қаржылық нәтижелері: табыс және залалдар үшін жауап беретін құрылымдық бөлімше. Ұйымның қызметінің бағыты (бизнесі) болып табылады. ҚЖО-на залалдарды басқару уәкілеттіктері берілген (әдетте белгіленген лимиттер шегінде) және оның алдына қойылған мақсаттарды жүзеге асыру үшін жауап береді [2].

Жауапкершілік орталықтары бойынша басқару жүйесін ұйымдастыру кезінде:

- банк бөлімшелерін қаржылық басқару орталықтары бойынша үлестіру;
- шоттар жоспарын құру;
- табыстарды үлестіру ретін әзірлеу;
- қаржыларды ішкі аудару әдістемесін (трансферт бағаларын) анықтау;
- орталықтардың қызметін бағалау көрсеткіштерін, басқарушылық есептілік нысандарын әзірлеу;
- залалдардың орталықтар бойынша үлестірілуін қамтамасыз ету;
- жүкқұжат шығындарын орталықтар бойынша үлестіру әдістемесін әзірлеу;
- орталықтардың қызмет нәтижелерін жүйелі талдауды қамтамасыз ету керек.

Бірінші сатыда қандай жауапкершілік орталықтары құрылатынын белгілеу керек; қызмет орталықтарын бөлу және орналастыру жүргізу, оларды басқару концепциясын әзірлеу керек. Жауапкершілік орталықтарын біртекті қызметтер мен өнімдер шығаратын құрылымдық бөлімше (бөлімшелер жиынтығы), немесе нақты мақсаттары, бюджеті және есептілігі бар басқару бірлігі ретінде анықтау керек.

Қаржылық жауапкершілік орталықтарын ұйымның жалпы құрылымында пайдалану қаржылық-шаруашылық қызметті жүргізу үшін қажетті негізгі функцияларды, уәкілеттіктерді, құқықтар мен міндеттерді шектеуге мүмкіндік береді [3, 17 б.].

ҚЖО бойынша есепке алу, біздің ойымызша, қойылған стратегиялық мақсаттарын орындау үшін банктің қолданатын негізгі сайманы болып табылады.

Кез келген ұйым сияқты, банктің қызметі банкті басқарумен, қамтамасыз ету процесімен және банктік бизнесті қолдаумен, бизнес-процеспен, яғни банктің жедел (ағымдағы) жоспарларын жүзеге асыратын операцияларды, мәмілелерді және басқа қызмет түрлерін орындаумен байланысты бірнеше құраушыларға бөліне алады. Яғни орталықтар бойынша басқару жүйесі осы жағдайды жауапкершілік орталықтарын (қаржылық басқару орталықтарын) бөлу кезінде, табыстар мен залалдарды есепке алу шоттарының жоспарын әзірлеу кезінде және жалпы шығындарды жауапкершілік орталықтары бойынша үлестіргенде ескеру керек.

Банкті тиімді басқару оның қаржылық нарықтағы сенімділігінің, табыстылығының және жоғары бәсекеге қабілетігінің шешуші факторларының бірі болып табылады. Дұрыс басқарушылық шешімдер қабылдау банктің менеджерлерін, бөлімше жетекшілерін және жоғары буын басшыларын кредит ұйымының қызметі туралы жедел және шынайы ақпаратпен қамтамасыз еткенде мүмкін болады [4].

Сондықтан жауапкершілік орталықтары бойынша басқарушылық есепке алуды дұрыс ұйымдастыру басқарудың барлық деңгейлерінде қажетті ақпаратты алуға көмектеседі.

Банк бөлімшелерін жауапкершілік орталықтары бойынша бөлу кезінде мыналарды назарға алу керек:

- бөлімшелер арқылы өтетін және олардың ішінде қалыптасатын ақпараттық ағындарды;
- олардың шығаратын және тұтынатын өнімдері мен қызметтері;
- бөлімшелер арқылы өтетін ақша ағындарын тұтыну немесе түрлендіру;
- бөлімшелер немесе олармен байланысты клиенттер.

Атқаратын функцияларына және түпкі тұтынушыларына, олардың өндіретін өнімдері мен қызметтеріне байланысты банктің барлық бөлімшелері сәйкесінше табыс орталықтарына (бизнес-орталықтарына), операциялық орталықтарға, банктің бизнесін қамтамасыз ету орталықтарына, бизнесті қолдау орталықтарына, банкті басқару орталықтарына топтасады.

Табыс орталықтары (бизнес-орталықтар) – табыс әкелетін, қызметі клиенттердің банк өнімдері мен қызметтеріне қажеттіліктерін қамтамасыз ететін функцияларды орындаумен байланысты бөлімшелер.

Осындай орталықтың жетекшісі залалдар мен табыс үшін жауап береді [5, 394 б.].

Операциялық орталықтар – табыс орталықтары үшін клиенттердің шоттарын жүргізу және есептік операциялар функцияларын атқаратын бөлімшелер.

Банктің бизнесін қамтамасыз ету орталықтары – банк қызметінің заңды, бухгалтерлік, әдістемелік, ақпараттық, материалдық-техникалық қамтамасыз етілу функцияларын жүзеге асыратын бөлімшелер.

Бизнесті қолдау орталықтары – бизнес-процесті жүзеге асыру кезінде тәуекелдерді бақылау және нормативтік және заңнама талаптарын орындау функцияларын қамтамасыз ететін бөлімшелер.

Банкті басқару орталықтары – жалпы жетекшілік ету, жоспарлау, ішкі бақылау, мониторинг, инжиниринг, банк қызметінің жоспарларын түзету функцияларын жүзеге асыратын бөлімшелер.

Әрбір жауапкершілік орталығының немесе қаржылық басқару орталығының кірістері бар, яғни өнімді өндіруге немесе қызметті көрсетуге қажетті ресурстарды (материалдық, қаржылық) тұтынады. Өндірілген өнім немесе басқа жауапкершілік орталығымен, яғни банктің ішінде, немесе банктің клиентімен, яғни сыртқы тұтынушымен қолданылады.

Басқару мақсаттары үшін барлық ресурстардың (өнімдердің, қызметтердің) құндық сипаттамасы болу керек. Құндық ақпаратпен қоса, бағалауға және есепке алуға қиын түсетін, көрсетілетін қызметтердің сапасы, банк қызметкерлерінің кәсіби деңгейі сияқты мәселелер бойынша монетарлық емес (ақшалы емес) ақпарат қолданылады.

Жауапкершілік орталығының түрін анықтау критерийлері болуы мүмкін:

- ішкі және сыртқы тұтынушыларға өнімдер ұсыну және қызметтер көрсетуге қатысу;
- тура табыстар алу;
- бірегей технологиялық тізбек түзетін өзара байланысты және жақын қызметтер және операциялар

кешенін орындау.

Өнімді басқа жауапкершілік орталықтарына тапсыру кезінде оның ақшалай бағасы болуы мүмкін және болмауы мүмкін, яғни өнім шығарылу құнын өлшеу жүргізілмеуі мүмкін.

Жауапкершілік орталығының жетекшісі өнімнің ақшалай түрде (табыс) шығуы үшін жауапты болған жағдайда, бірақ ол бойынша шығындардың қалыптасуы мен деңгейі үшін жауап бермесе, онда осындай жауапкершілік орталығы *табыстар орталығына* жатады. Егер орталық қызметінің түпкі нәтижесі табыстар мен оны ішінде түзілетін шығындар арасындағы айырмашылық түрінде өлшенсе, онда осындай жауапкершілік орталығы *табыс орталығы* болып табылады.

Егер басқарушылық есепке алу жүйесі жауапкершілік орталығында туындаған шығындарды (залалдарды) өлшеуге мүмкіндік берсе, бірақ оның өнімін табыс түрінде бағаламаса (бағалау мүмкін емес немесе тиімсіз болса), онда осындай жауапкершілік орталығы *залалдар орталығы* деп аталады.

Банктің қойған мақсаттарына сәйкес жеке, сипаты бойынша шығынды (депозиттерді басқару) болып табылатын бөлімшелер табыс орталықтары ретінде қарастырыла алады, бұл жағдайда трансферттік бағаларды пайдалану қажет.

Табыс орталықтарын бизнес миниатюрада сияқты қарастыруға болады. Сонымен қатар, әрі тұтас банкте сияқты, табыс орталығында сәйкесінше табыстар, залалдар және кіріс көрсетілетін табыстар мен шығындар туралы есеп бар. Табыс орталығы жетекшісінің шешімдерінің басым бөлігі осы есептің деректеріне әсер етеді, сондықтан орталық үшін табыстар мен шығындар туралы есеп негізгі құжат болып табылады. Табыс орталығы жетекшісінің қызметі алынған табыстың көлемімен өлшенетіндіктен, олардың ресурстарды тұтыну және өнімнің шығуы бойынша шешімдер қабылдауға әрекетті стимулы бар, бұл өз кезегінде белгіленген деңгеймен салыстырғанда табысты ұлғайтуды қамтамасыз етеді.

Табыс орталығының концепциясын пайдалану – ірі компанияларда, ал кейін банктерде табыс үшін жауапкершілікті орталықсыздандыруға мүмкіндік берген маңызды құралдарды бірі.

Жауапкершілік орталық табыс орталығына айналу үшін екі шартты орындау қажет:

- көлемді ұлғайту және орталықтың алатын табысын және онда қалыптасатын шығындарды анықтау үшін бухгалтерік есепті нақтылу;
- орталық жетекшісіне өнімдер мен қызметтер саны мен сапасы бойынша немесе өнім санының шығындарға қатынасы бойынша шешімдер қабылдауда үлкен уәкілеттіктер ұсыну. Бұл ретте орталық жетекшісінің өнімнің кірістері мен шығыстарын бақылау жүргізу мүмкіндігі болу керек.

Табыс орталықтары (бизнес-орталықтар) банктің қаржылық құрылымында негізгі орын алады, себебі кез келген келген ұйым сияқты, коммерциялық банктің мәні табыс алу болып табылады.

Әдетте банкте бірнеше табыс орталықтары құрылады: несиелеу, есептік-кассалық қызмет көрсету, бағалы қағаздармен жұмыс және т.б. Және де табыс орталығын құру және қызмет саласы банктің функционалдық-ұйымдастырушылық шекараларына сәйкес болмауы мүмкін. Әдетте бизнес-орталыққа толық құрамды бірнеше функционалдық бөлімшелер және ішінара құрамды бірнеше бөлімшелер кіреді. Мысалы, несиелеу бизнес-орталығының тікелеу клиенттерді несиелеу жүргізетін бөлімшелері болуы мүмкін және басқа бірнеше бөлімшелер клиенттерге қызмет көрсетумен қатар, несиелеумен байланысты операциялар жүргізеді.

Алдында айтылып кеткендей, залалдар орталықтарына басқару жүйесі осы орталықта туындаған залалдарды өлшейтін, бірақ оның өнімін табыс түрінде өлшемейтін бөлімшелер жатады. Әрбір бөлімшенің нақты жұмысы бар, бірақ көп жағдайда оны ақшалай өлшеуге мүмкін емес, немесе осындай өлшеудің шығындылығына байланысты тиімді емес. Атап айтқанда, талдау және жоспарлауды басқару, заңды басқару немесе банкішілік бақылау бөлімшесінің жұмысын ақшалай түрде анықтау қиын. Жұмысы бизнес-орталықтардың қызметін қамтамасыз етумен, қолдаумен байланысты барлық банк бөлімшелері залалдар орталықтарына жатады. Яғни залалдар орталықтарын бизнесті қолдау орталықтарына, банк қызметін қамтамасыз ету және қызмет көрсету орталықтарына және жалпы басқару орталықтарына бөлуге болады.

Бизнесті қолдау орталықтары нарықты зерттеумен, клиенттерді тартумен, банктің нақты операцияларын жүргізу кезінде белгіленген заңнама және нормативтік актілердің сақталуын бақылаумен және т.б. байланысты жұмысты орындайды.

Банк қызметін қамтамасыз ету және қызмет көрсету орталықтары банктің барлық бөлімшелерінің қызмет етуін материалдық, техникалық, ақпараттық қамтамасыз етілуі бойынша тапсырмаларды орындайды.

Жалпы басқару орталықтарына басқару, бақылау және жалпы банктік есепке алу функцияларын атқаратын банк бөлімшелері кіреді.

Жеке жағдайларда қызмет көрсететін бөлімшелердің арасынан шартты жауапкершілік орталықтарын құрады, мысалы, жылжымайтын мүлік бойынша жауапкершілік орталығы, мұнда ғимараттар мен құрылыс-

тарды, ілеспе жер учаскелерін күтумен байланысты барлық шығындар, коммуналдық төлемдер бойынша шығындар, есептелген амортизация, мүлік салығы және т.б. шығындар шоғырланады. Осы орталықтың табысы басқа орталықтармен шартты төленетін жалгерлік төлем болып табылады.

Шартты орталықтарды бөлудің мақсаты барлық жауапкершілік орталықтары үшін тең бастапқы жағдайлар құру болып табылады, сондықтан жалгерлік төлемді (шартты) анықтау кезінде жалпы банк бойынша орташа есептік шама алынады. Жалгерлік төлемге барлық шығындар және банктің жоспарланған тиімділігі кіреді. Шартты орталықтарда шынайы шығындар шығыс деректері болып табылады, ал кіріс деректеріне қолданылатын аудандар үшін басқа орталықтардың шығыны жатады.

Басқарушылық есепке алуды жауапкершілік орталықтар арқылы дұрыс ұйымдастыру банктің қызметі сәйкес табыстар мен залалдар үшін жауапты жетекшілер бекітілген, пайда болатын жерлері нақты анықталатын табыстар мен залалдарды тенгеру (салыстыру) принципіне негізделген деген қорытынды жасауға мүмкіндік береді. Және де банктің жалпы табыстар мен залалдарында әрбір бөлімшенің тыбыстыр мен залалдар үлесін анықтау мүмкіндігі бар, яғни банктік өнімдердің немесе қызметтердің өзіндік құнын және нақты бөлімшелердің қызмет нәтижелерін анықтау мүмкіндігі бар.

ӘДЕБИЕТ

- [1] Пизенголыц М.З. О содержании управленческого учета // Бухгалтерский учет. – 2000. – № 19. – с. 60–62.
- [2] Шевчук Д. Бюджетирование: самоучитель. Электронный ресурс: <https://www.litres.ru/denis-shevchuk/budzhetrovanie-samouchitel/>
- [3] Столярова М.А. Центры ответственности: сущность и необходимость создания // Экономический анализ: теория и практика, 2007. - 16 (97). – С.17-22
- [4] Зяброва Н.П. Концепция постановки управленческого учета в банковском секторе // Научный журнал КубГАУ - Scientific Journal of KubSAU. 2013. №87. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-postanovki-upravlencheskogo-ucheta-v-bankovskom-sektore> (дата обращения: 11.08.2017).
- [5] Кукукина И. Г. Управленческий учет. М.: Финансы и статистика, 2004. - 400 с.

REFERENCES

- [1] Pizengolts M.Z. On the content of management accounting // Accounting. **2000**. No. 19. p. 60-62.
- [2] Shevchuk D. Budgeting: self-instruction manual. Electronic resource: <https://www.litres.ru/denis-shevchuk/budzhetrovanie-samouchitel/>
- [3] Stolyarova M.A. Responsibility Centers: essence and necessity of creation // Economic analysis: theory and practice, **2007**. 16 (97). P.17-22.
- [4] Zyabrova N.P. The concept of setting managerial accounting in the banking sector // Scientific journal KubSAU - Scientific Journal of KubSAU. 2013. №87. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-postanovki-upravlencheskogo-ucheta-v-bankovskom-sektore> (date of circulation: August 11, **2017**).
- [5] Kukukina I.G. Managerial Accounting. Moscow: Finance and Statistics, **2004**. 400 p.

УДК 657.1

Д.Е. Мынбаева, А.М. Нургалиева

Университет НАРХОЗ, Алматы, Казахстан

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ ВТОРОГО УРОВНЯ ПО ЦЕНТРАМ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Аннотация. Действенное управление банком является одним из основных составляющих его устойчивости, рентабельности и высокой конкурентоспособности на рынке банковских услуг. Принятие правильных управленческих решений вероятно при наличии у исполнителей, руководителей подразделений и топ-менеджеров оперативной и правильной информацией о деятельности банка, предоставляемых центрами финансовой ответственности.

Ключевые слова: банки второго уровня, управленческий учет, центры финансовой ответственности, центры прибыли, центры затрат.