



ФОНД  
НАУЧНИ  
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

**Списание за наука**

**„Ново знание”**

ISSN 2367-4598 (Online)

*Академично издателство „Талант“*

*Висше училище по агробизнес и развитие на  
регионите - Пловдив*

**New Knowledge**

**Journal of Science**

ISSN 2367-4598 (Online)

*Academic Publishing House “Talent”*

*University of Agribusiness and Rural Development -  
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

## **MANAGEMENT ACCOUNTING – A CHALLENGE TO THE ACCOUNTING THEORY AND PRACTICE IN THE BANKING SECTOR**

**Liliya Rangelova-Petkova**

*University of agribusiness and rural development – Plovdiv, Bulgaria*

**Abstract:** Adequate management of the bank requires its directors not only to understand well the financial standing of the institution, but also to plan and control operational processes and to make managerial decisions on the effective allocation and use of the available resources. In this regard the tasks of accounting are expressed not only in the functions of registration of already passed business operations, but also in the providing of information to justify management decisions and to supervise their implementation. In the foreground of similar situations the need reveals to improve information provision of the management and to maintain its decisions with reliable accounting and operational information.

**Keywords:** management accounting, commercial bank, accounting information, responsibility centers, bank products and customers, management reports

## **УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО – ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВО ПРЕД СЧЕТОВОДНАТА ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В БАНКОВИЯ СЕКТОР**

**Лилия Рангелова-Петкова**

*Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив*

**Резюме:** Адекватното управление на банката изисква мениджмънтът не само да познава добре финансовото състояние на институцията, но и да планира и контролира оперативните процеси и да взема управленски решения относно ефективното разпределяне и използване на наличните ресурси. В тази връзка задачите на счетоводството се изразяват не само във функциите по регистрирането на вече протекли стопански операции, но и в информационното

осигуряване за обосноваване на управленските решения и за осъществяване на контрол при тяхното изпълнение. В подобни ситуации на преден план се разкрива потребността от усъвършенстване на информационното осигуряване на ръководството и поддържане на вземаните от него решения с достоверна счетоводна и оперативна информация.

**Ключови думи:** управленско счетоводство, търговска банка, счетоводна информация, центрове на отговорност, банкови продукти и клиенти, вътрешнофирмени отчети

## ВЪВЕДЕНИЕ

Ролята и значението на търговските банки като финансови посредници и като основен партньор, осигуряващ развитието на стопанството и обществото, непрекъснато нараства в нашата икономическа действителност.

Като част от финансовия сектор на икономиката, банките използват и мобилизират огромни суми от свободните парични средства, както и собствен ресурс, чието адекватно управление и последващо инвестиране трябва да гарантира сигурност на вложителите, доходност на банките и повече дивиденди на акционерите.

Специфичните особености на банковата дейност и условията на нейното осъществяване предопределят значимостта на счетоводната отчетност в хода на управленския процес. Адекватното управление на банката отправя предизвикателство към мениджмънта да бъде добре запознат с финансовото състояние на институцията като цяло, но също така да знае как по-добре да планира и контролира оперативните процеси, както и да взема решения за ефективно разпределяне и използване на съществуващите ресурси. В подобни ситуации на преден план се разкрива потребността от усъвършенстване на информационното осигуряване на ръководството и поддържане на вземаните от него решения с достоверна счетоводна и оперативна информация. Днешните теория и практика, които преобладават у нас, засягат изготвянето и представянето на информация предимно в следните два основни аспекта:

- при първия – основен източник на информация е финансовото счетоводство (англ. Financial Accounting). Създава се текуща счетоводна информация, получена от счетоводните сметки и периодична счетоводна информация с обработени и обобщени данни под формата на финансови отчети с общо предназначение<sup>1</sup> за състоянието и настъпилите промени за счетоводните обекти. Съгласно Общите положения за изготвяне и представяне на финансовите отчети<sup>2</sup>, информацията следва да отговаря на следните основни качествени характеристики, за да бъде полезна при вземане на икономически решения – разбираемост, уместност, надеждност и сравнимост. В нормативно регламентираните финансови отчети информацията е подчинена на правила и закони, външни за организацията, и има главно за задача да представи икономическата дейност и финансовото състояние на банката пред външни потребители, заинтересовани от нейното функциониране. Въпреки че ръководството на самата организация може да използва тази информация за вътрешнобанков анализ, в много случаи тя е твърде комплексна за вземане на оперативни финансови решения и засяга предимно минали периоди. За ефективно управление на банките, освен информация от финансовите отчети, е необходима по-детайлна и по-оперативна информация, която спомага за ефективното използване на ресурсите и постигането на организационните цели. Финансовото счетоводство не винаги отговаря на тези нужди и не може да задоволи новите потребности на мениджмънта на банката. Пазарните механизми налагат изграждането на цялостна информационна система за различните нива на управлението.

---

<sup>1</sup> Вж. МСС 1 Представяне на финансовите отчети.

<sup>2</sup> Вж. § 24 на Общите положения на МСФО 2005, ФКМСС

• при втория – основен източник на информация е управленското счетоводство (англ. Management Accounting). Управленското счетоводство „обхваща процеса на идентифициране, измерване, натрупване, анализиране, обработка, интерпретиране и представяне на финансова информация, която може да се използва за целите на планирането, измерването и контрола в отделната организация. Управленското счетоводство едновременно с това осигурява подходящо използване на счетоводната информация за рационално използване на ресурсите“<sup>3</sup> При управленското счетоводство се събират, обработват и обобщават данни от различните организационни звена, представени на ниво банкова централа, от териториалните подразделения на банката, както и данни от външни източници. Структурни единици от централата на банката са: планиране и контрол, банкиране на дребно, корпоративно банкиране, частно банкиране, управление на риска, управление на активите и пасивите, банкова сигурност, инвестиционна дейност, управление на персонала, юридическа дейност, информационни технологии. Териториалните подразделения най-често са банкови клонове и офиси. Обработването и обобщаването на данните се извършват по начин, който максимално да осигури вземането на управленски решения от ръководството.

**Таблица 1.** Съпоставителна характеристика на финансовото и управленското счетоводство

	<b>Финансово счетоводство</b>	<b>Управленско счетоводство</b>
<i>Потребители</i>	Външни лица, които вземат финансови решения, като: инвеститори, клиенти, доставчици, кредитори и т.н.	Ръководители, които осъществяват планирането и контрола в рамките на банката
<i>Периоди, за които се отнася информацията</i>	Минали отчетни периоди	Минали, настоящи и бъдещи събития, но с акцент върху бъдещето
<i>Доказуемост или уместност</i>	Акцент върху доказуемостта	Акцент върху уместността по отношение на планирането и контрола
<i>Точност или своевременност</i>	Акцент върху точността	Акцент върху своевременността
<i>Предмет</i>	Информацията е за дейността на банката като цяло	Информацията е за конкретни сегменти в рамките на банката: организационни звена, продукти, клиенти, канали за дистрибуция
<i>Изисквания</i>	В сила са счетоводни стандарти, които определят форма на представяне на информацията	Представянето на информацията е в зависимост от конкретните потребности на различните мениджърски нива в банката

Следователно въз основа на краткото представяне на същността на управленското счетоводство може да се направи изводът, че то е насочено към задоволяване на информационните потребности на мениджърите от различните йерархични равнища при вземането на решения относно финансово-икономическите аспекти на дейността на банката.

<sup>3</sup> Shim J., Siegel J., “Modern Cost Management & Analysis”, Barron’s business library, New York, 2009, p.4

## УПРАВЛЕНСКОТО СЧЕТОВОДСТВО – ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В БАНКОВИЯ СЕКТОР

В миналото счетоводителите в банките у нас обръщаха малко внимание или въобще игнорираха използването в банковото дело на концепциите за управленско счетоводство, наричано още от някои български автори управленски счетоводен анализ (УСА)<sup>4</sup>. Причината е, че през този период лихвените проценти, разположението на клоновете и предлагането на услуги са силно регулирани от правителството. При липсата на истински пазар банките имаха малък стимул и възможности да разглеждат въпроси като ценообразуване, продуктов микс или стратегии за пазарен дял. Нарасналата конкуренция в последните години сложи край на този подход и сега мениджмънтът се стреми да оцени бързо изменящата се бизнес среда. Клиентите днес са по-осведомени относно доходност от инвестициите и разходи по кредитите. За банките това означава повишен натиск върху лихвения спред и в края на краищата – върху чистата печалба. Все повече от тях не успяват да се справят и най-често се сливат с по-големи банки. Ключът към оцеляването в бъдеще ще бъде използването на надеждни показатели за вътрешна ефективност, които сигнализират за проблемни области и позволяват на ръководството да реагира бързо и с увереност.

По същество „управленското счетоводство акцентира върху осъществяването на съвременен аналитичен подход по отношение на приходите и разходите, общо и по подразделения на предприятието и по видове продукти, с цел не само упражняване на контрол върху тях, но преди всичко с цел изработването и формулирането на управленски решения“<sup>5</sup>. Следователно с въвеждането на допълнителни критерии за отчитане и разпределение на приходите и разходите, управленското счетоводство би допринесло за усъвършенстване на анализа на резултатите от банковата дейност не само по центровете на отговорност, но и по продукти и клиенти. „За улеснение на организацията на тези процеси се предвижда създаването на центрове на отчетността като център на печалбата, център на разходите (преки разходи, разходи по организацията и подготовка на дейността, променливи разходи, условно-постоянни разходи и др.)“<sup>6</sup>.

Тази концепция се базира на презумпцията, че центърът на отговорност е конкретно звено на банката, възложено на мениджър. Той или тя има необходимите пълномощия и отговорност да взема решения за дейностите на центъра, но също така е отговорен за резултатите и ресурсите на този център.

Отчитането по центрове на отговорност осигурява основа за бюджетиране въз основа на отчетността и установява база за измерване ефективността на мениджърската дейност. Този тип система за счетоводно отчитане подобрява и контрола върху статиите на приходите и разходите. Например отчитането само по центрове на печалба показва организационните единици, отговорни за печалбата или загубата на банката, но не обезпечава информация защо един център е по-рентабилен от друг и затова как може да бъде подобрена рентабилността.

Изграждането на нови равнища на отчетност по продукти и групи от продукти или продуктови линии в рамките на центъра на печалба позволява резултатът на всеки център да бъде декомпозиран по банкови продукти или продуктови линии. По този начин може да се установи кои от тях са отговорни за печалбата или загубата на банката.

---

<sup>4</sup> Трифонов, Тр. Управленски счетоводен анализ. София: Тракия-М, 2002; Трифонов, Тр. Системи и методи за анализ на разходите и калкулиране на себестойността (Управленски счетоводен анализ). София: Тракия-М, 2003.

<sup>5</sup> Трифонов, Тр. Основи на счетоводството. София: НБУ, 1995, с.16.

<sup>6</sup> Динев, М., К. Златарева. Теоретични основи на счетоводството. София: ВУЗФ, 2011, с. 40.

Всяко от гореизложените нива осигурява полезна информация, но с анализирането на резултатите по центрове на отговорност, продукти и клиенти полезността на информацията нараства още повече, тъй като данните стават все по-специфични, а следователно и по-уместни при вземането на решения.

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

С настоящата разработка се прави опит да се предложат насоки за усъвършенстване на банковата теория и практика за по-добро осигуряване на мениджмънта с надеждна и полезна информация за постигнатите резултати. С изграждането на различни нива за отчетност се създава фундамент за съставяне на разнообразни справки и отчети за нуждите на управлението, които се изготвят в реално време и с променлива периодичност и се отнасят както за текущото състояние, така и за бъдещото развитие на търговската банка. Допълнителен благоприятен фактор при съвременните условия е наличието на подходящо програмно осигуряване и широкото използване на изчислителна техника със значителни технически възможности, позволяващи бързата обработка на големи обеми данни.

В тази връзка може да се направи изводът, че с цел информационно осигуряване на системата за управление в банките се очертава необходимост да се доразвие съществуващата счетоводна система, така че тя да може да обслужва изготвянето и вземането на рационални и своевременни решения от ръководството. Смята се, че „информацията (данни за финансовите ресурси, приходи, разходи, капитал и др.), която се създава от счетоводната информационна система, обхваща около 50% от управленската информация“<sup>7</sup>. По този начин банките започват да използват концепциите и техниките на управленското счетоводство към съществуващите системи за отчитане. Задоволяването на информационните потребности на мениджмънта е свързано с изграждането и поддържането на функционираща информационна система за непрекъснато проследяване на фактическите показатели, съпоставени с техните планово-бюджетни стойности. По този начин се създава базата от данни за генериране на отчети за фактическото състояние на банката, за постигане на целите и изпълнение на на плановете по организационни звена, за отклоненията и причините, които са ги породили.

Вътрешнофирмените отчети са основно средство за реализация на бюджетен контрол. Чрез анализите от типа „планирани в сравнение с фактически стойности“ се осъществява и комуникация между мениджъра, управляващ съответния център на отговорност, и висшестоящия ръководител. Следователно събраната, обработена и периодично представяна информация има решаващо значение за реалистичното оценяване на ефективността на отделните бизнес звена по продуктови линии в условията на постоянно променящ се пазар.

От тази гледна точка изграждането, развитието и поддържането управленската информационна система на практика означава да се създаде информация за:

- ✓ Управление и координиране на процеса по изготвяне на годишен бюджет, средносрочен план и тримесечни прогнози;
- ✓ Измерване и анализиране на резултатите от дейността на банката;
- ✓ Изготвяне на управленската отчетност към ръководството;
- ✓ Изготвяне на регулярна информация (дневна, седмична, месечна) за доходността на клиенти, продукти, оперативни единици;
- ✓ Месечен анализ на отклоненията между фактическите и планираните резултати.

---

<sup>7</sup> Башева, Сн., Е. Миланова, Б. Йонкова, Д. Петрова, Р. Пожаревска. Основи на счетоводството. София: Стопанство, 2009, с. 11.

Генерираните справки и отчети са своевременни и стандартизирани, като служат за оценяване и комуникиране на резултатите на следните групираня, които обикновено са обект на мениджърски решения:

- ☞ сегмент – банкиране на дребно, частно банкиране, корпоративно банкиране;
- ☞ подсегмент – масови клиенти, заможни клиенти, малки и средни предприятия, местни корпорации, интернационални корпорации;
- ☞ регион;
- ☞ регионален филиал;
- ☞ филиал, офис, бизнес център, кредитен център.

По този начин структурните единици, продуктите, клиентите и каналите за дистрибуция ще могат надеждно да се оценят в следните аспекти:

- ☞ Кои са банковите подразделения с най-голям принос във финансовия резултат и кои генерират загуби
- ☞ Кои са най-доходоносните продукти за банката и кои не създават печалба
- ☞ Трябва ли банката да насочи повече усилия към конкретен клиентски сегмент, отколкото към други клиентски сегменти.

Този анализ разкрива на по-детайлно ниво реалните движещи фактори на стойността и позволява оценка на ефективността с цел постигане стратегическите цели на банката.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Башева, Сн., Е. Миланова, Б. Йонкова, Д. Петрова, Р. Пожаревска. Основи на счетоводството.София: Стопанство, 2009.
2. Динев М., К. Златарева. Теоретични основи на счетоводството. София: ВУЗФ, 2011.
3. Йонкова, Б. Съвременни насоки за изследване на разходите, сп. Български счетоводител, 2000, бр. 2.
4. Йонкова, Б. Теоретико-методологични аспекти на счетоводния анализ по центрове на отговорност. Издателска къща ПАКС ООД, кн.2/2003
5. Трифонов, Тр. Основи на счетоводството. София: НБУ, 1995.
6. Трифонов, Тр. Управленски счетоводен анализ. София: Тракия-М, 2002;
7. Cole, Leonard, Management Accounting for Financial Institutions, Probus Publishing Co., Chicago/Cambridge, 1995
8. Българска народна банка: [www.bnb.bg](http://www.bnb.bg)