



АССОЦИАЦИЯ БАНКОВ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Ежемесячный финансовый журнал • 10 (172) • 2011

Ежемесячный финансовый журнал

# БАНКИ

№10

КАЗАХСТАНА

15 ноября - День национальной валюты РК и профессиональный праздник работников финансовой системы страны



# Содержание №10

Ежемесячный финансовый журнал  
Издается с июля 1997 года

**Учредитель:**  
Ассоциация банков Республики  
Казахстан и творческий коллектив  
журнала «Банки Казахстана»

**Редакционная коллегия:**  
Абдильманова Ш., Айманова Л.,  
Акпеисов Б., Арыстанов А., Аханов А.,  
Баишев Б., Байсеитов Б., Байтоков М.,  
Бекетов К., Жуйриков К., Мельников В.,  
Сапарбаев А., Сатубалдин С., Тасбула-  
това А.

**Главный редактор:**  
Берик Баишев

**Корректор:**  
Асия Тасбулатова

**Дизайн, верстка номера:**  
Алина Таранова

**Обложка:**  
фотография Баишева Б.К.  
Осень

**Тиражирование:**  
Типография «Dominant Print»

**Тираж до 1000 экземпляров**

Издание перерегистрировано  
Министерством культуры, информации  
и общественного согласия Республики  
Казахстан  
11 августа 1999 года

**Свидетельство N826-Ж**

Решением Коллегии ВАК  
Министерства Образования  
и Науки Республики Казахстан  
от 17 апреля 2002 года,  
журнал «Банки Казахстана»  
включен в перечень научных изданий  
для публикации основных  
результатов докторских диссертаций

Полное или частичное воспроизведение  
или размножение каким бы то ни было  
способом материалов, опубликованных  
в настоящем издании,  
допускается только с разрешения  
журнала «Банки Казахстана»

Ответственность за содержание  
рекламы несет рекламодатель

Точка зрения редакции не всегда  
совпадает с мнением авторов  
статей, публикуемых в журнале

Цена договорная

**Подписной индекс 75692**

**Адрес:**  
050022, Казахстан, г.Алматы,  
ул. Шевченко, 100, оф. 411  
Тел.: (727) 267-45-56, 396-80-73  
Факс: (727) 267-45-61  
E-mail: bankkaz@bk.ru, kba@asdc.kz  
Internet: <http://www.kba.kz>

## НАЦИОНАЛЬНЫЙ БАНК РК

- 2 *Денежно-кредитная политика Казахстана за 18 лет*
- 6 *О ситуации на финансовом рынке*
- 11 *IBS - Достойное образование для успешных людей \ СКОКОВ С. В.*

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК

- 13 *Реформа международной валютной системы \ ЗУБЧЕНКО Л.А.*

## МНЕНИЕ

- 18 *Международный опыт управления кредитным риском \ САРСЫМБАЕВА Ж.М.*
- 22 *Оценка эффективности инновационного проекта \ МУСТАФИН М.А., ТУЛЕУБАЕВА М.К.*
- 25 *Структура банковских конгломератов и риски, возникающие в их деятельности. Консолидированный надзор в РК \ АХМАТШАЕВА Р.Э.,*
- 30 *Становление риск-ориентированного надзора в Казахстане \ САБЫРТАЙ Т.*
- 34 *Анализ методов измерения рыночного риска \ БАЙМУРИНОВА Э.К.*
- 37 *Постановка требований к системе управления бизнес-процессами \ МЕЙРОВ М.Б.*

- 41 *Особенности организации управленческого учета в строительной фирме \ ТОВМА Н.А.*
- 45 *Актуальные проблемы совершенствования системы управления банковскими рисками в Республике Казахстан \ ЛИСАК Б.И.*

## ИННОВАЦИИ

- 54 *Банки уходят в сеть. 100% финансовых услуг в режиме онлайн \ САБИТОВА В.*

## СТАТИСТИКА

- 56 *Конъюнктурные обследования агентства по статистике РК*

# Особенности организации управленческого учета в строительной фирме

УДК 658.2: 69.003.13

ТОВМА Н.А.  
доктор (PhD), к.э.н., доцент

*В данной статье описывается методика управленческого учета в строительных компаниях. Дана взаимосвязь бюджетных форм строительной компании.*

Специфика управленческого учета и бюджетирования в строительных компаниях объясняется такими особенностями отрасли, как продолжительность и уникальность проектов, многочисленные стадии согласования проекта, необходимость составления смет и т. д. Поэтому процесс формирования бюджета строительства должен быть связан с проектно-сметной деятельностью. Это отражается в первую очередь на составе статей бюджета и методике их планирования. Финансовые директора, переходящие в строительные компании из других отраслей, часто сталкиваются с непривычным способом ведения бизнеса. Среди особенностей строительной отрасли, оказывающих влияние на финансовое управление, можно выделить следующие: высокая степень государственного регулирования отрасли.

Процесс получения разрешений на строительство зданий в столице, например, может занять несколько лет, а расходы на получение такого разрешения непредсказуемы; продолжительность инвестиционного цикла. От момента начала строительства здания до под-

писания акта госкомиссии о его приемке может пройти до 10 лет; уникальность строительных проектов. Несмотря на наличие так называемых «типовых проектов» зданий и сооружений, каждый проект должен разрабатываться индивидуально, в том числе с учетом геофизических особенностей места строительства; составление проектно-сметной документации обязательно для каждого строительного проекта, а от грамотного составления сметы на этапе проектирования в конечном итоге зависит финансовый результат проекта; организационная структура.

Большинство крупных строительных компаний представляют собой вертикально и горизонтально интегрированные структуры, состоящие из инвестиционной компании, генподрядной организации, проектного бюро, а также некоторых производств, например бетонного. Функции управления холдингом (такие как планирование, координация, стратегический контроль) обычно выполняет управляющая компания (часто она также играет роль инвестора в проектах строительства); консерватив-

ность персонала. Многие крупные строительные компании были (а иногда и до сих пор являются) предприятиями с преимущественно государственным капиталом и консервативными управляющими. Это значительно затрудняет внедрение новых методик управления и поддерживающих их информационных систем; низкая квалификация персонала. Попытки внедрить различные управленческие технологии, например бюджетирование, могут закончиться неудачей из-за отсутствия у начальника стройки (владельца бюджета) понимания назначения и сути бюджетирования, а также из-за невозможности вследствие этого использовать составленный им бюджет для принятия управленческих решений. Перечисленные особенности повышают риски при реализации строительных проектов. Снизить эти риски можно путем создания эффективной системы управления внутри компании, в частности внедрения системы управленческого учета и бюджетирования. Одной из отличительных черт строительного бизнеса является низкое качество планирования, которое связано в первую

очередь с низкой культурой планирования у менеджеров, серьезным недопониманием между менеджерами, руководящими процессом строительства, и административно-управленческим персоналом, а также наличием большого количества непредсказуемых платежей, в частности, на различные согласования. Расхождения между первоначальным планом и фактическими данными о его исполнении могут достигать 30%. И одна из основных причин этого — «мутность» данной сферы бизнеса, низкое качество планирования, над повышением которого нужно работать. Как правило, финансовая структура строительных компаний повторяет организационную, то есть центрами ответственности являются выделенные подразделения или юридические лица.

В управляющей компании, а также внутри центров прибыли могут выделяться центры ответственности более низкого уровня. Доходы и расходы инвестиционно-строительных компаний связаны с реализацией строительных проектов, поэтому основой бюджета компании в целом являются бюджеты таких проектов, представляющие собой совокупность бюджетов подразделений, занятых в проекте. При бюджетировании в производстве или торговле ключевым моментом является определение ограничительных внешних факторов — емкости рынка, объема поставок, поведения покупателей и спроса. Затем на основе анализа этих факторов составляется бюджет продаж, за которым следуют бюджеты производства, коммерческих расходов, заработной платы, управленческих расходов и т. д. В связи со спецификой строительной отрасли (значительные сроки реализации проекта, техноло-

гические особенности строительства) первичным в отрасли является бюджет строительства (или проект производства работ — ППР). По сути, этот бюджет представляет собой смету расходов строительного проекта без подробной детализации по видам работ. Цикл строительства не зависит от плана продаж, и построение процесса бюджетирования в строительстве на основе бюджета продаж невозможно (см. рисунок). Скорее наоборот — поскольку цены на квартиры в готовом доме значительно выше, чем на этапе строительства, необходимо продавать ровно столько квартир, сколько средств требуется на финансирование строительных работ на каждом этапе. Формирование бюджета начинается с составления бизнес-плана на три года. Сначала планируются натуральные показатели по уже существующим проектам, затем они переводятся в финансовые величины. Результаты планирования анализируются с точки зрения прибыльности компании и ее будущих доходов, строится прогноз относительно входа в новые проекты и бюджеты этих проектов. При-

чем при необходимости мы готовы доплачивать за то, чтобы войти в эти новые проекты (например, покупать готовые компании с уже имеющимся разрешением на строительство), так как отсрочка их реализации обойдется компании значительно дороже. Процесс формирования бюджета строительства должен быть связан с проектно-сметной документацией. Это отражается в первую очередь на составе статей бюджета и методике их планирования. Также необходимо учитывать, что в реализации каждого проекта будут участвовать несколько центров ответственности (ЦО) компании, поэтому при планировании доходов и расходов различных центров необходимо учитывать их взаимосвязь. Разнопрофильность строительных холдингов приводит к тому, что у разных компаний в рамках холдинга состав бюджетов может различаться.

Так, у генподрядчика основным будет бюджет производства, напоминающий строительную смету, а у инвестиционной компании — бюджет финансовых вложений. Количество аналитических признаков, используемых в строи-

Рисунок 1 - Взаимосвязь бюджетных форм строительной компании



тельной компании для целей управленческого учета, обычно выше, чем у производственных или торговых компаний аналогичного размера. Для целей управления необходимы аналитики по направлениям деятельности, проектам, видам расходов и доходов, договорам, участкам (вплоть до отдельного корпуса) и их руководителям и т. д. При анализе финансовых результатов работы мы используем три основных «измерения» учета: центры затрат, проекты и функциональное назначение платежа. В рамках функционала платежей есть около 30 статей расходов и доходов, каждая из которых при необходимости может анализироваться углубленно по детальным аналитическим признакам.

В реализации проекта крупной строительной организации участвуют все или почти все ее подразделения (инвестиционная компания, проектное бюро, генподрядчики и т. д.). В целях повышения качества управленческого учета для всех этих компаний необходимо разработать единый аналитический справочник «Классификатор затрат». Кроме того, чтобы наиболее точно оценить результаты каждого строительного проекта, необходимо разработать механизм разнесения косвенных затрат по проектам. Основная сложность заключается в определении процедуры и базы для разнесения. Выручка строительной компании поступает неравномерно, поэтому чаще всего основной базой распределения косвенных затрат являются прямые затраты. Также в качестве базы для распределения косвенных затрат используют построенные метры, материальные затраты и т. д. При попытке создать единую систему управленческого учета и отчетности в разнопрофильной строительной компании

неизбежно приходится сталкиваться с проблемой консолидации бюджетов разных направлений деятельности (центров ответственности). Дело осложняется большим количеством внутрифирменных операций. В качестве решения этой проблемы можно предложить следующий метод, использованный одной из строительных компаний. Холдинг имеет несколько направлений деятельности — строительство, управление недвижимостью и производство бетона на собственном заводе. Операции внутри холдинга для целей управленческого учета делятся на операции, осуществляемые внутри одного направления, для другого направления и для внешних пользователей. При регистрации каждой операции в системе управленческого учета ей присваивается соответствующий признак.

В компании, занимающейся разными направлениями деятельности, неизбежно возникают проекты, в которых задействованы несколько подразделений, например, у нас это может быть инвестор, подрядчик, агентство недвижимости и агентство ипотечного кредитования. Помимо перекрестных проектов существует также перекрестное кредитование внутри компании. Понятно, что при консолидации отчетности возникает множество корректировок. Например, агентство недвижимости продает квартиры по договору, заключенному с инвестиционной компанией, финансировавшей строительство, и получает агентское вознаграждение. В свою очередь инвестиционная компания платит агенту вознаграждение. Эти доходы и расходы будут отражены как в отчетности обеих компаний (обоих подразделений), так и в консолидированном отчете холдинга в целом. В другой ситуации, когда от-

дел ипотечного кредитования кредитует покупку квартир у инвестиционной компании, оба этих подразделения получают доход. Во избежание двойных расчетов величину этого дохода необходимо скорректировать. Финансовыми директорами строительных компаний чаще всего становятся специалисты, уже имеющие опыт работы в этой отрасли, — бывшие главные бухгалтеры или директора по развитию. Но в последнее время предприятиям отрасли не хватает квалифицированных кадров, поэтому появились прецеденты, когда финансовое управление крупной строительной компании возглавляет профессионал из другой отрасли, которому зачастую приходится сталкиваться с абсолютно новыми для себя проблемами.

Ключевая особенность строительства — это сложность использования в финансовом управлении некоторых подходов, типичных для непрерывного (процессного) производства. Когда каждый день в цехе отливается одна и та же сталь, можно составить БДР и отчет о прибылях и убытках, проанализировать его и понять, какие расходы были понесены для отлива, скажем, тонны стали. В строительстве средняя продолжительность проекта составляет около двух лет, в конце проекта осуществляется продажа. Определить расходы, которые были понесены для строительства конкретной квартиры площадью 200 кв. м на 13-м этаже, с необходимой степенью точности нереально. Дело осложняется отсутствием адекватной нормативной базы и постоянными изменениями в проекте — например, когда в процессе строительства семизэтажного дома решили достроить еще два этажа. В итоге базис расчета себестоимости строительства изменился, расходную

часть проекта нужно пересчитывать по другому базису, исходя не из 10 тыс. кв. м готовой площади, а из 13 тыс. Именно из-за этой специфики я решил не строить БДР, поскольку и он, и отчет о его исполнении будут далеки от реальности. Учет и планирование расходов на производстве реализовать намного проще. В строительстве много непредсказуемых платежей, учесть которые невозможно. Они связаны в пер-

вую очередь с согласованием проектов, а также с конкретным местом строительства. Например, при проведении земляных работ обнаруживается подземный карст, незамеченный геологами на этапе обследования, который нужно срочно заполнять бетоном, или же водяная линза, которую нужно откачивать. Эти факторы существенно влияют на стоимость проекта. В строительстве, как ни в одной другой отрасли проявляется

склонность специалистов завышать собственные потребности в расходах.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1.Макаров В.Г. Теория бухгалтерского учета. М.: Финансы и статистика, 1983г.
- 2.Безруких П.С. Бухгалтерский учет. М.: Бухгалтерский учет, 1994 г.
- 3.Карпова Т.П. Основы управленческого учета. Уч. пос. М: ИНФРА-М, 1997 г.

## В российских банках могут начаться массовые увольнения

Президент Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян считает, что правки в законодательство РФ о противодействии легализации незаконных доходов приведут к излишним наказаниям банкиров и массовым увольнениям. Г.Тосунян обратился к премьер-министру Владимиру Путину с просьбой повлиять на ситуацию.

Он считает, что согласно новым правилам нарушения будут караться несоизмеримо со значением самого поступка. Также из практики исчезнут административные наказания – предупреждения, которые могли бы выноситься за незначительные нарушения.

По данным АРБ, только по итогам этого года из-за просрочки предоставления данных будут вынесены тысячи постановлений о привлечении к административной ответственности. А так как сотрудников банка, отвечающих за комплаенс-контроль, по требованиям Банка России можно дисквалифицировать лишь за одно нарушение, это может привести к тому, что на данной должности просто никто не согласится работать.

Кроме того, отмечает Г.Тосунян, нарушения могут происходить непреднамеренно и не только по вине самого банка, например, из-за компьютерных сбоев или специфик ряда банковских операций. Так, по сделкам с драгоценными металлами, недвижимым имуществом, лизингу клиенты банков представляют документы позднее, чем об этом необходимо сообщить проверяющим организациям.

Также новые поправки в КоАП могут привести к тому, что за одно и то же нарушение санкции будут накладывать и ЦБ, и ФСФР, и Росфинмониторинг. Поэтому в АРБ предлагают исключить банки из-под действия ряда статей КоАП и одновременно предоставить возможность Банку России самостоятельно наказывать кредитные организации.