

УДК 338.242.2

РЕФОРМИРОВАНИЕ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ БАНКА РОССИИ

МАСЛЕННИКОВ ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ,

доктор экономических наук, профессор, академик РАН, заместитель директора Института финансово-экономических исследований, Финансовый университет, Москва, Россия

E-mail: vv-masl@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Проходящий в Банке России масштабный процесс преобразования самой многочисленной службы – бухгалтерской осуществляется путем централизации бухгалтерских функций в общие центры обслуживания. Форсирование сроков проведения мероприятий по реорганизации бухгалтерской службы и принятые подходы ведут к существенному возрастанию рисков в деятельности Банка России, что, учитывая важность выполняемых им функций для страны в целом, не может рассматриваться как внутреннее дело Банка России.

В статье исследован процесс реформирования бухгалтерской службы Банка России, включая динамику планов по ее преобразованию. Сделаны выводы о неочевидности экономической целесообразности применяемых в настоящее время подходов к реорганизации бухгалтерской службы Банка России и необходимости установления эффективного общественного контроля за его деятельностью.

Ключевые слова: Банк России; общий центр обслуживания; бухгалтерская служба; централизация бухгалтерских функций; эффективный общественный контроль.

CONVERSION OF THE BANK OF RUSSIA'S ACCOUNTING SERVICE

VLADIMIR V. MASLENNIKOV,

Doctor of Science, Economics, Professor, academician of Russian Academy of Natural Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Institute for Financial and Economic Research, vice Director

E-mail: vv-masl@mail.ru

ABSTRACT

The current extensive process of conversion of the Bank of Russia's accounting service (which is the largest in the bank) is done by centralizing accounting functions to shared services centers. The adopted approaches and speeding up the dates of the reorganization measures will lead to the drastic increase of risks in the bank that cannot be regarded as an internal affair of the Bank of Russia, considering the importance of the functions carried out for the country as a whole.

The article refers to the process of reforming of the accounting department of the Bank of Russia, including the dynamics of the plans for its transformation. The conclusions are based on non-obviousness of the economic feasibility of the approaches for the reorganization of the accounting department and the necessity of establishing an effective public control over its activities.

Keywords: Bank of Russia, shared services center, accounting service, centralizing accounting functions, effective public control.

На протяжении почти всей истории Банка России в его адрес высказывается критика в отношении излишней численности персонала и высоких расходов на

его содержание. Во многом эта критика носит популистский характер, однако стимулирует поиски внутри Банка России внутренних резервов и, в конечном итоге, способствует

сокращению численности служащих. Если за 2006 г. среднесписочная численность служащих Банка России составила 75,4 тыс. человек [1, с.131], то на начало 2015 г. она снизилась до 61,8 тыс. человек [2, с.154].

Одной из наиболее многочисленных в Банке России традиционно была бухгалтерская служба, выполнявшая, помимо собственно бухгалтерских, также еще широкий перечень функций, смежных с бухгалтерскими. Так, по состоянию на 01.01.2010 общая численность бухгалтерской службы Банка России [без учета бухгалтерских работников Департамента бухгалтерского учета и отчетности (далее — ДБУиО), Финансового департамента, Департамента полевых учреждений и собственно полевых учреждений] составляла более 11,6 тыс. ед. (более 16% от общей численности работников Банка России). Такая значительная численность традиционно привлекала к себе внимание в ходе проведения почти ежегодных оптимизационных мероприятий в Банке России, и количество бухгалтерских работников постепенно сокращалось.

Другим источником сокращения численности бухгалтерских работников была ликвидация расчетно-кассовых центров.

Вследствие перехода к централизованной обработке бухгалтерской информации на базе коллективных центров обработки информации, резкого снижения количества обслуживаемых счетов, сокращения до долей процента документов клиентов, поступающих на бумажных носителях, нагрузка на бухгалтерских работников ежегодно снижалась.

В результате автоматизации процесса ведения бухгалтерского учета и сохранения методологии, базирующейся на принципах ручного ведения бухгалтерского учета, возникла парадоксальная ситуация, при которой попытки дальнейшей автоматизации приводили к росту трудозатрат и снижению производительности труда.

Еще одной проблемой было отсутствие разделения функционирования платежной системы Банка России и системы бухгалтерского учета, которое сдерживало развитие обеих систем.

Требовались принципиальные, комплексные изменения, сопровождаемые не только сокращением численности бухгалтерских работников, но и принципиальным изменением методологических подходов, оптимизацией процессов и структуры бухгалтерской службы Банка России.

Процесс централизации функций ведения бухгалтерского учета в Банке России начался в 2008 г., когда в адрес его территориальных учреждений (далее — ТУ) было направлено письмо Банка России от 15.07.2008 № 84-Т¹, содержащее рекомендации по реорганизации и формированию бухгалтерской службы ТУ, предусматривающие унификацию структуры и функций управлений бухгалтерского учета и отчетности ТУ (далее — УБУиО), с приложением примерной структуры УБУиО и примерного перечня основных функций, выполняемых подразделениями УБУиО.

В соответствии с данным письмом в Банке России проведена централизация ведения бухгалтерского учета внутрихозяйственных операций в УБУиО, а также связанные с ней формирование и укрупнение УБУиО за счет сокращения функций и численности бухгалтерских служб, входящих в состав головных расчетно-кассовых центров (далее — ГРКЦ) и расчетно-кассовых центров (далее — РКЦ), осуществляющих бухгалтерский учет внутрихозяйственных операций.

Функции по ведению бухгалтерского учета внутрихозяйственных операций были переданы из ГРКЦ в УБУиО во всех ТУ к 01.01.2012, а из РКЦ — в 2012 г.

Централизация ведения бухгалтерского учета внутрихозяйственных операций в УБУиО позволила отражать все внутрихозяйственные операции непосредственно в ежедневном бухгалтерском балансе ТУ, усилить контроль за совершением операций с денежными средствами и имуществом Банка России, а также за использованием сметных ассигнований и лимита капитальных затрат.

¹ Письмо Банка России от 15.07.2008 № 84-Т «О рекомендациях Банка России по организации и формированию бухгалтерской службы территориального учреждения Банка России». Официально не опубликовано.

В РКЦ также сохранилась своя локальная бухгалтерская служба, возглавляемая главным бухгалтером и выполняющая функции по операционному обслуживанию клиентов Банка России и ведению бухгалтерского учета связанных с этим операций.

Упомянутое письмо содержало и подробный перечень функций, которые должны были выполняться подразделениями в составе УБУиО и отдельными специалистами по каждому из направлений деятельности УБУиО.

ДБУиО совместно с Департаментом внутреннего аудита Банка России был установлен эффективный контроль за выполнением рекомендаций Письма Банка России № 84-Т. В результате организационная структура УБУиО почти всех ТУ была унифицирована.

Самым серьезным недостатком данного этапа реорганизации бухгалтерской службы Банка России стало отсутствие изначально установленной установки на сокращение численности бухгалтерского аппарата, что позволило бы начать постепенное снижение численности бухгалтерской службы, хотя бы за счет естественной убыли работников при их увольнении, прежде всего в связи с уходом на пенсию. Это позволило бы в дальнейшем избежать массовых сокращений бухгалтерских работников. Вместе с тем построение бухгалтерских подразделений ТУ в соответствии с типовой структурой УБУиО, безусловно, оказало положительное влияние на процесс дальнейшего реформирования бухгалтерской службы Банка России, поскольку позволило:

- упростить структуру бухгалтерских служб ТУ за счет передачи части функций по ведению бухгалтерского учета и составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности из ГРКЦ и РКЦ, а также в полном объеме из оздоровительных подразделений Банка России в УБУиО;
- повысить равномерность распределения нагрузки между бухгалтерскими работниками ТУ исходя из объема выполняемых ими операций;
- развивать специализацию бухгалтерских работников ТУ, повышать эффективность выполняемой ими работы, снижать риск совершения ошибок на закрепленных участках.

Логичным продолжением централизации бухгалтерского учета внутрихозяйственной деятельности стала централизация составления бухгалтерского баланса. Именно этот вопрос был стержневым в Концепции организации и ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в Банке России (далее — Концепция), одобренной Советом директоров Банка России в ноябре 2012 г.²

Концепция была разработана ДБУиО в рамках проводимой работы по оптимизации структуры Банка России и учитывала положения Федерального закона от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)»³, Федерального закона от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»⁴, Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»⁵, Концепции развития платежной системы Банка России на период до 2015 года⁶, Концепции по созданию оптимальной модели управления наличным денежным обращением в Российской Федерации⁷, «Мероприятий по оптимизации состава клиентов Банка России, не являющихся кредитными организациями, в соответствии с целями и функциями Банка России, согласованных Банком России с Федеральным казначейством 08.07.2011»⁸.

В качестве цели в Концепции было заявлено совершенствование организации и ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в условиях

² Концепция организации и ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в Банке России (одобрена Советом директоров Банка России 30.11.2012). Официально не опубликована.

³ Федеральный закон от 10.07.2002 № 86-ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» (с изменениями и дополнениями).

⁴ Федеральный закон от 21.11.1996 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изменениями и дополнениями).

⁵ Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изменениями и дополнениями).

⁶ Концепция развития платежной системы Банка России на период до 2015 года (одобрена Советом директоров Банка России 16.07.2010). Официально не опубликована.

⁷ Концепция по созданию оптимальной модели управления наличным денежным обращением в Российской Федерации (одобрена Советом директоров Банка России 15.06.2010). Официально не опубликована.

⁸ Мероприятия по оптимизации состава клиентов Банка России, не являющихся кредитными организациями, в соответствии с целями и функциями Банка России (согласованы Банком России и Федеральным казначейством 08.07.2011). Официально не опубликованы.

оптимизации функций и структуры бухгалтерских служб подразделений Банка России, обеспечивающее рациональное использование трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Концепция определила основные направления деятельности подразделений Банка России по совершенствованию организации и ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в Банке России, повышению оперативности формирования полной и достоверной информации о деятельности Банка России и его имущественном положении. Концепцией было намечено:

- унифицировать структуру и функции бухгалтерских служб ТУ;
- определить порядок составления ежедневного единого бухгалтерского баланса Банка России;
- перейти от многоуровневой процедуры составления сводного ежедневного бухгалтерского баланса Банка России к ведению ежедневного единого бухгалтерского баланса с отражением в нем операций всех подразделений Банка России;
- исключить дублирование при отражении в бухгалтерском учете операций, совершаемых подразделениями, деятельность которых контролируется Финансовым департаментом, и оздоровительными подразделениями Банка России;
- перевести подразделения, деятельность которых контролируется Финансовым департаментом, на использование типового программного комплекса, обеспечивающего ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- создать предусмотренный Концепцией развития платежной системы Банка России на период до 2015 г. интерфейс между платежной системой и системой бухгалтерского учета Банка России, что даст возможность разделить указанные системы на методологическом и функциональном уровнях;
- рассмотреть вопрос о целесообразности изменения порядка идентификации банковских счетов клиентов Банка России, используемых в системе бухгалтерского учета Банка России;

- продолжить совершенствование порядка осуществления внутреннего контроля при ведении бухгалтерского учета и составлении бухгалтерской (финансовой) отчетности в условиях централизации бухгалтерского учета.

Процесс оптимизации структуры и функций бухгалтерских служб подразделений Банка России предполагалось осуществить в два этапа.

На I этапе (до 2016 г.) планировалось проведение следующих основных мероприятий:

- завершить до 01.01.2013 передачу из РКЦ и ГРКЦ в ТУ функций по ведению бухгалтерского учета внутрихозяйственных операций;
- осуществить переход к ведению бухгалтерского учета и формированию ежедневного бухгалтерского баланса не на уровне ГРКЦ (РКЦ), оздоровительных подразделений Банка России, а на уровне каждого ТУ;
- довести до ТУ разработанный ДБУиО перечень основных функций, выполняемых подразделениями УБУиО, типовую структуру УБУиО, примерный перечень должностей бухгалтерской службы ГРКЦ и РКЦ (бухгалтерских работников РКЦ). При этом предполагалось, что в структуру РКЦ смогут входить отдельные бухгалтерские работники, которые бы непосредственно подчинялись по вопросам бухгалтерского учета главному бухгалтеру ТУ и выполняли определенные бухгалтерские функции;
- издать распорядительный акт Банка России, предусматривающий организационные и подготовительные мероприятия, сроки их выполнения, направленные на приведение структур бухгалтерских служб ТУ в соответствие с разработанной ДБУиО типовой структурой УБУиО;
- перевести подразделения, деятельность которых контролируется Финансовым департаментом, на использование типового программного комплекса, обеспечивающего ведение бухгалтерского учета, составление ежедневного бухгалтерского баланса;
- проанализировать потребность и при необходимости дооснастить техническими и программными средствами подразделения

Банка России, участвующие в оптимизации структуры и функций бухгалтерских служб его подразделений;

- разработать новые нормативные акты Банка России (отраслевые стандарты) либо внести изменения в действующие нормативные акты, регламентирующие порядок ведения бухгалтерского учета по операциям с клиентами, по иным операциям Банка России, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, осуществление внутреннего контроля в условиях централизации в УБУиО функций по ведению бухгалтерского учета и составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности, с учетом необходимости разделения системы бухгалтерского учета и платежной системы Банка России.

По завершении I этапа было запланировано проведение анализа его итогов с целью разработки плана и уточнения сроков дальнейшей централизации функций по ведению бухгалтерского учета и составлению бухгалтерской (финансовой) отчетности, разделению системы бухгалтерского учета и платежной системы Банка России, а также уточнение мероприятий, реализация которых необходима на II этапе.

На II этапе (начиная с 2016–2018 гг.) Концепцией было намечено проведение следующих основных мероприятий:

- уточнить перечень функций и типовую структуру бухгалтерской службы ТУ применительно к новым условиям ее функционирования;

- создать на базе УБУиО Финансового департамента подразделение с функциями ведения бухгалтерского учета всех внутривозвратных операций структурных подразделений центрального аппарата и подразделений, деятельность которых контролируется Финансовым департаментом, что должно было способствовать реализации единых требований к бухгалтерскому учету, совершенствованию организации бухгалтерской работы, улучшению ее качества, использованию эффективных форм внутреннего контроля;

- осуществить переход на ведение бухгалтерского учета бухгалтерскими службами ТУ, полевых учреждений, Департамента

полевых учреждений, Межрегиональных хранилищ и Головного хранилища Центрального хранилища Банка России, Департамента налично-денежного обращения, ДБУиО, Финансовым департаментом, Первым операционным управлением с отражением операций указанных подразделений в ежедневном едином бухгалтерском балансе Банка России и предоставлением им, а также иным структурным подразделениям центрального аппарата Банка России и экономическим подразделениям ТУ, совершающим операции с инструментами денежно-кредитной политики, доступа к данным бухгалтерского учета Банка России в части информации, необходимой для осуществления контроля за операциями, проведения соответствующего анализа;

- дооснастить техническими и программными средствами бухгалтерские службы подразделений Банка России с целью выполнения мероприятий II этапа реализации Концепции, оптимизации структуры и функций бухгалтерских служб подразделений Банка России.

В части завершения разделения системы бухгалтерского учета Банка России и платежной системы Банка России предполагалось реализовать:

- отражение операций Банка России (в том числе расчетных, эмиссионных, кассовых, внутривозвратных, с инструментами денежно-кредитной политики) путем одной записи по взаимосвязанным счетам бухгалтерского учета, открытым в ежедневном едином бухгалтерском балансе Банка России;

- отражение операций Банка России, не затрагивающих банковские счета клиентов Банка России, в системе бухгалтерского учета Банка России одной бухгалтерской записью по взаимосвязанным счетам бухгалтерского учета, открытым в ежедневном едином бухгалтерском балансе Банка России, без использования его платежной системы;

- обеспечение электронного обмена данными между платежной системой и системой бухгалтерского учета Банка России, в ходе которого будет осуществляться передача информации по операциям, проведенным в пла-

тежной системе Банка России по банковским счетам клиентов Банка России;

- осуществление программным путем контроля за полнотой отражения в системе бухгалтерского учета Банка России операций, проведенных в платежной системе Банка России;

- проведение процедур по подтверждению платежей, определению момента безотзывности и окончательности платежа, без отражения в системе бухгалтерского учета Банка России по счетам межбанковских расчетов;

- установление единого для всех подразделений Банка России, функционирующих в условиях разных часовых поясов, операционного дня системы бухгалтерского учета Банка России, включающего в себя период совершения банковских операций, документооборота и обработки учетной информации, обеспечивающего оформление и отражение в бухгалтерском учете совершенных операций, составление ежедневного единого бухгалтерского баланса Банка России;

- разработку новых нормативных актов Банка России (отраслевых стандартов) либо внесение изменений в действующие нормативные акты Банка России, регламентирующие порядок ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в условиях составления ежедневного единого бухгалтерского баланса Банка России, разделения системы бухгалтерского учета и платежной системы Банка России.

Функции по ведению и формированию ежедневного единого бухгалтерского баланса Банка России, координированию и оперативному руководству деятельностью всех подразделений Банка России по вопросам ведения бухгалтерского учета и отражения операций в ежедневном едином бухгалтерском балансе Банка России было намечено возложить на ДБУиО.

Предполагалось, что реализация мероприятий, предусмотренных I и II этапами Концепции, качественно улучшит организацию ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в Банке России.

Реализация мероприятий, намеченных Концепцией, осуществлялась ускоренными

темпами, чему способствовало вступление в силу нового Положения Банка России от 14.03.2011 № 368-П «О расчетно-кассовом центре Банка России»⁹, согласно которому РКЦ перестали быть участниками расчетов. Изменение статуса РКЦ в платежной системе Банка России логично сопровождалось упразднением балансов РКЦ, что было определено Приказом Банка России от 16.05.2012 № ОД-359¹⁰. В результате уже в январе 2013 г. было проведено ключевое мероприятие I этапа Концепции — централизация функции составления ежедневного бухгалтерского баланса в ГУ (за исключением Московского ГТУ Банка России и ГУ Банка России по Санкт-Петербургу).

Это позволило ускорить и существенно упростить процедуры составления бухгалтерской (финансовой) отчетности. Кроме того, отражение суммы платежа по банковским счетам плательщика и получателя, открытым в балансе одного ТУ, одной бухгалтерской записью (без использования счетов по учету электронных расчетов и расчетов с применением авизо на внутривнутрирегиональном уровне) способствовало сокращению сроков осуществления платежей по безналичным расчетам в пределах одного региона и позволило существенно уменьшить количество операций и суммы оборотов по счетам учета расчетов.

Все мероприятия по централизации функции составления бухгалтерского баланса ГУ Банка России по Санкт-Петербургу были завершены в апреле 2014 г., а по ГУ Банка России по Центральному федеральному округу (в части подразделений, расположенных в Московском регионе) — в начале 2015 г.

Возложение на УБУиО функции по составлению ежедневного бухгалтерского баланса ТУ и отражения в нем всех расчетных, кассовых, эмиссионных, внутрихозяйственных и других операций, совершаемых ГРКЦ, РКЦ, структурными подразделениями ТУ, включая подразделения общественного питания, лечебно-оздоровительные подразделения и др., не составляющие отдельные балансы

⁹ Положение Банка России от 14.03.2011 №368-П «О расчетно-кассовом центре Банка России». Официально не опубликовано.

¹⁰ Приказ Банка России от 16.05.2012 № ОД-359 «О составлении ежедневного бухгалтерского баланса территориальными учреждениями Банка России». Официально не опубликован.

и не имеющие банковских счетов, потребовало переработки письма Банка России от 15.07.2008 № 84-Т. В результате в адрес ГУ было направлено новое письмо Банка России от 04.09.2012 № 125-Т «О рекомендациях Банка России по организации и формированию бухгалтерской службы территориального учреждения Банка России»¹¹.

В соответствии с рекомендациями, содержащимися в этом письме, ГУ внесли необходимые изменения в структуру УБУиО, бухгалтерских служб ГРКЦ и РКЦ с учетом изменения выполняемых работниками этих подразделений функций, положения о бухгалтерских подразделениях ГУ и должностные инструкции бухгалтерских работников, определили перечень и передали из РКЦ в УБУиО функции по бухгалтерскому учету операций, выполнение которых РКЦ не предусмотрено Положением № 368-П и Приказом № ОД-359. Кроме того, во всех ГУ был утвержден регламент взаимодействия и порядок документооборота между ГРКЦ, РКЦ, структурными подразделениями ГУ по совершаемым операциям, их отражению в бухгалтерском балансе ГУ, содержащий:

- порядок оформления первичных учетных документов, передачи их в обработку и отражения в бухгалтерском балансе ГУ;
- порядок составления ежедневного бухгалтерского баланса ГУ, выходных форм, представления выходных форм ГРКЦ, РКЦ, структурным подразделениям ГУ с целью осуществления контроля за правильностью отражения по счетам бухгалтерского учета совершенных операций;
- порядок представления ГРКЦ и РКЦ отдельных данных в УБУиО для составления бухгалтерской (финансовой) отчетности;
- порядок организации оперативного хранения бухгалтерских документов в структурных подразделениях ГУ и передачи их в архив;
- иные вопросы, связанные с организацией взаимодействия подразделений УБУиО с бух-

галтерской службой ГРКЦ, бухгалтерскими работниками РКЦ и структурными подразделениями ГУ.

Реорганизация в руководстве Банка России и существенное изменение его структуры, произошедшие в 2013–2014 гг., привели к корректировке ранее намеченных планов.

Наиболее значимыми факторами стали создание семи новых ГУ (по Центральному федеральному округу, Северо-Западного, Южного, Волго-Вятского, Уральского, Сибирского, Дальневосточного), преобразование остальных ГУ в отделения (отделения — национальные банки) и включение последних в состав вновь образованных ГУ.

Параллельно с этими преобразованиями активно шел и продолжает идти процесс ликвидации РКЦ (ликвидация ГРКЦ завершена в 2015 г.).

В результате произошедших изменений в структуре Банка России и реализации мероприятий, намеченных Концепцией к 01.07.2014, сложились следующие параметры бухгалтерской службы Банка России:

- количество подразделений, имеющих самостоятельный баланс, — 200;
- количество подразделений Банка России, имеющих в своем составе бухгалтерских работников, — 617;
- количество штатных единиц бухгалтерских работников — около 9100, в том числе в штате:
 - Центрального аппарата Банка России — 460 (5%);
 - ГУ [ГУ и отделения (отделения — национальные банки)] — 3680 (40,5%);
 - ГРКЦ — 1770 (19,4%);
 - РКЦ/КЦ — 2230 (24,5%);
 - полевые учреждения и прочие подразделения Банка России — 960 (10,6%).

Бухгалтерский баланс составлялся ГУ [главными управлениями, национальными банками, отделениями (отделениями — национальными банками)], отделениями № 1–4 и Операционным управлением (Москва), полевыми учреждениями, Межрегиональными хранилищами и Головным хранилищем Центрального хранилища Банка России, Первым операционным управлением,

¹¹ Письмо Банка России от 04.09.2012 № 125-Т «О рекомендациях Банка России по организации и формированию бухгалтерской службы территориального учреждения Банка России». Официально не опубликовано.

подразделениями Центрального аппарата (ДБУиО, Финансовым департаментом, Департаментом налично-денежного обращения), подразделениями, деятельность которых контролируется Финансовым департаментом.

Вместе с тем, несмотря на уже проведенные мероприятия, в деятельности бухгалтерской службы Банка России продолжали сохраняться следующие проблемы:

- децентрализованное выполнение однотипных функций;
- выполнение бухгалтерскими работниками на всех организационных уровнях одинаково широкого перечня функций;
- «ручная» обработка первичных учетных документов и формирование бухгалтерских записей, предусматривающие ведение учета операций в непосредственной близости от места их совершения;
- недостаточный уровень стандартизации процессов;
- значительный срок и трудоемкость внесения изменений в процессы в связи с большим числом мест их выполнения;
- многоуровневая процедура составления сводного ежедневного бухгалтерского баланса Банка России;
- сохранение для ряда подразделений порядка децентрализованной обработки учетно-операционной информации.

Осознание перечисленных проблем наряду с активно происходящим изменением структуры Банка России привело к корректировке подходов к логике трансформации его бухгалтерской службы. Количество этапов трансформации было увеличено до четырех и изменен состав проводимых мероприятий.

Первый этап трансформации включал:

- централизацию на уровне Финансового департамента функций ведения бухгалтерского учета внутрихозяйственных операций, совершаемых в подразделениях Центрального аппарата Банка России, Головном хранилище Центрального хранилища Банка России, Первом операционном управлении, а также подразделениях, деятельность которых контролируется Финансовым департаментом;
- завершение централизации на уровне ГУ функций по ведению бухгалтерского учета

операций, совершаемых оздоровительными подразделениями.

По результатам реализации I этапа было запланировано сохранить бухгалтерский баланс и бухгалтерские службы в следующих подразделениях Банка России:

- ДБУиО (бухгалтерский учет уставного капитала, провизий, операций с резервным, пенсионным, социальным и другими фондами Банка России, участия Банка России в уставных капиталах кредитных и других организаций);
- Департаменте налично-денежного обращения (бухгалтерский учет эмиссионных операций и операций с драгоценными металлами);
- Департаменте полевых учреждений (бухгалтерский учет банковских операций, совершаемых ДПУ);
- Финансовом департаменте (бухгалтерский учет внутрихозяйственных операций, совершаемых в Финансовом департаменте, Департаменте полевых учреждений, Первом операционном управлении, Головном хранилище Центрального хранилища Банка России, организациях, деятельность которых контролируется Финансовым департаментом);
- шести главных управлениях, создаваемых в соответствии с решением Совета директоров Банка России от 10.01.2014 (бухгалтерский учет банковских и внутрихозяйственных операций, совершаемых ГУ, РКЦ, КЦ);
- Операционном управлении Москва (бухгалтерский учет банковских операций, совершаемых Операционным управлением Москва, формирование баланса ГУ Банка России по Центральному федеральному округу, в том числе по операциям Операционного управления Москва и РКЦ);
- отделениях № 1–4 Москва (бухгалтерский учет банковских операций, совершаемых отделениями № 1–4 Москва);
- 74 отделениях (отделениях — национальных банках) [бухгалтерский учет банковских и внутрихозяйственных операций, совершаемых отделениями (отделениями — национальными банками), РКЦ];
- Первом операционном управлении (бухгалтерский учет банковских операций, совер-

шаемых в Первом операционном управлении);

- Головном хранилище Центрального хранилища (бухгалтерский учет эмиссионных операций и операций с драгоценными металлами, совершаемых в нем);

- Первом межрегиональном хранилище Центрального хранилища (бухгалтерский учет эмиссионных операций, операций с драгоценными металлами и внутрихозяйственных операций, совершаемых в них);

- полевых учреждениях (бухгалтерский учет банковских и внутрихозяйственных операций, совершаемых в полевых учреждениях).

Основная часть нагрузки I этапа легла на руководителей и сотрудников Финансового департамента, и благодаря эффективной организации их работы в настоящее время I этап практически завершен.

На II этапе трансформации бухгалтерской службы Банка России были запланированы:

- централизация на уровне Северо-Западного и Уральского ГУ Банка России функций по ведению бухгалтерского учета внутрихозяйственных операций, совершаемых в межрегиональных хранилищах Центрального хранилища, расположенных в г. Санкт-Петербург и Екатеринбург;

- централизация на уровне ДБУиО функции по ведению бухгалтерского учета банковских операций, совершаемых в Первом операционном управлении, Межрегиональных хранилищах и Головном хранилище Центрального хранилища, Департаменте полевых учреждений и Департаменте налично-денежного обращения.

По итогам II этапа трансформации планировалось формировать самостоятельные балансы в следующих подразделениях Банка России:

- ДБУиО (бухгалтерский учет уставного капитала, провизий, операций с резервным, пенсионным, социальным и другими фондами Банка России, участия Банка России в уставных капиталах кредитных и других организаций, банковских операций Департамента полевых учреждений, Первого операционного управления, эмиссионных операций и операций с драгоценными металлами,

совершаемых в Департаменте налично-денежного обращения, Межрегиональных хранилищах и Головном хранилище Центрального хранилища;

- Финансовом департаменте (по операциям, приведенным при описании I этапа трансформации);

- 6 ГУ, создаваемых в соответствии с решением Совета директоров Банка России от 10.01.2014 (бухгалтерский учет банковских и внутрихозяйственных операций, совершаемых ГУ, РКЦ, КЦ, а также внутрихозяйственных операций, совершаемых в Межрегиональных хранилищах Центрального хранилища);

- Операционном управлении Москва (по операциям, приведенным при описании I этапа трансформации);

- отделениях № 1–4 Москва (бухгалтерский учет банковских операций, совершаемых отделениями № 1–4 Москва);

- 74 отделениях (отделениях — национальных банках) [бухгалтерский учет банковских и внутрихозяйственных операций, совершаемых отделениями (отделениями — национальными банками), РКЦ];

- полевых учреждениях (бухгалтерский учет банковских и внутрихозяйственных операций, совершаемых в полевых учреждениях).

На III этапе трансформации бухгалтерской службы Банка России было намечено до середины 2016 г. осуществить централизацию на уровне ГУ функций бухгалтерского учета внутрихозяйственных и банковских операций, совершаемых в отделениях (отделениях — национальных банках), отделениях № 1–4 Москва, Операционного управления Москва, РКЦ, КЦ с упразднением в них балансов и бухгалтерских подразделений (фактически эти мероприятия были проведены досрочно и завершены в апреле 2015 г.).

По результатам III этапа предполагалось, что, если не считать полевые учреждения, бухгалтерские подразделения останутся лишь в тех подразделениях Банка России, которые будут формировать бухгалтерские балансы. Таких подразделений останется только 9, и организационная структура бухгалтерской службы Банка России приобретет следующий вид:

- ДБУиО;
- Финансовый департамент;
- 7 главных управлений;
- полевые учреждения.

IV этап, предусматривающий переход к ведению единого бухгалтерского баланса Банка России, требует дополнительной проработки. Решение о его начале и сроки проведения в основном зависят от:

- результатов и сроков перехода на новую автоматизированную систему бухгалтерского учета в Банке России;
- наличия технической возможности совершения операций и отражения их в бухгалтерском учете в едином балансе, в условиях разных часовых поясов, при соблюдении уровня сервиса, сроков обслуживания клиентов и сроков формирования баланса.

Какие изменения ожидалось от реализации описанного выше проекта по централизации деятельности бухгалтерской службы Банка России (с учетом внесенных в него корректировок)?

Прежде всего это:

- сокращение более чем в 5 раз количества бухгалтерских подразделений;
- сокращение почти в 2 раза количества бухгалтерских балансов, составляемых подразделениями Банка России;
- повышение производительности труда за счет централизации функций, стандартизации и оптимизации процессов, а также использования эффекта масштаба;
- повышение качества предоставляемых услуг, оперативности и доступности предоставляемых бухгалтерских данных;
- концентрация компетенций и способность быстро реагировать на изменения;
- повышение управляемости процессами и введение единых стандартов услуг и выполнения операций.

Таким образом, проведенные корректировки первоначальных планов в основном касались двух аспектов:

- сокращение сроков проведения реорганизации.
- физическая концентрация бухгалтерских работников во вновь созданных главных управлениях.

В остальном главные задачи реорганизации бухгалтерской службы остались прежними.

Необходимо отметить, что процесс реорганизации бухгалтерской службы Банка России проходит крайне болезненно. Так, например, сокращение в 5 раз бухгалтерских подразделений означает, что многие сотни бухгалтерских работников, всю жизнь проработавших в ТУ Банка России, будут уволены. Одновременно во вновь образованных главных управлениях возникнет необходимость приема на работу новых неопытных работников, которых надо будет обучить. Для них придется оборудовать рабочие места, что, вероятно, потребует решения проблемы приобретения или аренды новых зданий, приобретения компьютерного оборудования и других технических средств.

Реорганизация бухгалтерской службы Банка России по описанному сценарию приведет к фактической массовой замене опытных, грамотных и проверенных бухгалтерских работников на вновь принятых в спешном порядке необученных работников, законопослушность и лояльность которых может быть проверена только временем.

ЛИТЕРАТУРА

1. Годовой отчет Банка России за 2006 год. [Электронный ресурс] http://www.cbr.ru/publ/God/ar_2006.pdf (дата обращения: 19.06.2015).
2. Годовой отчет Банка России за 2014 год. [Электронный ресурс] http://www.cbr.ru/publ/God/ar_2013.pdf (дата обращения: 19.06.2015).

REFERENCES

1. The annual report of the Bank of Russia for 2006 [Godovoi otchet Banka Rossii za 2006 god]. [Electronic resource] http://www.cbr.ru/publ/God/ar_2006.pdf (дата обращения: 19.06.2015).
2. The annual report of the Bank of Russia for 2014 [Godovoi otchet Banka Rossii za 2014 god]. [Electronic resource] http://www.cbr.ru/publ/God/ar_2013.pdf (дата обращения: 19.06.2015).