

УДК 657.1:336.717.16

## УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

**Ольга Михайлівна БАРТОШ**

*ст. викладач кафедри банківської справи Черкаського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)*

*Анотація. У статті розглянуто роль управлінського обліку в системі управління банком. Виділено організаційні основи побудови управлінського обліку та його функції. Визначено основні цілі обліку за об'єктами управління та кількісні показники, що використано для аналізу та оцінки.*

*Аннотация. В статье рассматривается роль управленческого учета в системе управления банком. Выделены организационные основы построения управленческого учета и его функции. Определены основные цели учета по объектам управления и количественные показатели, используемые для анализа и оценки.*

**Ключові слова:** управлінський облік, центри відповідальності, бюджетування.

**Ключевые слова:** управленческий учет, центры ответственности, бюджетирование.

**Постановка проблеми.** Розвиток банку в ринкових умовах визначають стратегічними цілями та завданнями. На сьогодні у зв'язку зі змінами, які відбуваються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах, банку для реалізації стратегії необхідно постійно коригувати свою поведінку на ринку та створити гнучку, адаптивну систему управління, що є одним із вирішальних факторів прибутковості та конкурентоспроможності. Механізми управління змінюються і зростають вимоги до облікової інформації, насамперед підвищення її гнучкості, аналітичності, об'єктивності та оперативності. Тому надійним інструментом підвищення ефективності діяльності та управління банком є організація управлінського обліку на таких методологічних засадах, що забезпечують формування своєчасної, точної, деталізованої інформації корисної для прийняття управлінських рішень як при здійсненні поточної діяльності, так і діяльності, пов'язаної з майбутнім.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковими працями і практикою неодноразово підтверджувалося значення управлінського обліку в системі управління банком. Загальні аспекти методології та організації управлінського обліку знайшли відображення у працях Л. М. Кіндрацької, Г. П. Табачук, Ф. Ф. Бутинця, Л. П. Снігурської, С. Ф. Голова тощо.

Водночас найбільш ретельного дослідження потребують особливості організації управлінського обліку в процесі управління банком в сучасних умовах, з метою забезпечення довгострокового, ефективного функціонування і розвитку банку для досягнення оперативних та стратегічних цілей.

**Метою статті** є дослідження та чітке визначення основних завдань, мети та принципів управлінського обліку з урахуванням практичних можливостей і потреб банку.

**Обґрунтування отриманих наукових результатів.** Важливою складовою успіху кожного банку є ефективна система управління його фінансово-господарською діяльністю, що передбачає наявність певного набору інструментів управління.

Традиційний підхід до управління фінансами банку, як правило, включає розгляд питань ліквідності, управління активами, зобов'язаннями, ризиками та капіталом. Втім, традиційні рішення не завжди зумовлюють підвищення ефективності банківської діяльності.

Необхідно створити ефективний механізм управління прибутковою діяльністю, що можливо за наявності ефективної інформаційної системи. Вона технологічно об'єднує всі підрозділи банку, підключені до неї. Унаслідок її функціонування створюється інформаційний продукт з

дотриманням принципу: «одноразове введення первинної інформації у систему та багаторазове використання вихідного інформаційного продукту у процесі управління». Цей продукт узагальнює результати діяльності, досягнуті підрозділами і банком загалом на підставі прийнятих управлінських рішень. Аналіз інформаційного продукту забезпечує оцінювання діяльності апарату управління на всіх рівнях. На підставі такої оцінки формується дієвий механізм відповідальності за результати діяльності кожного структурного підрозділу і банку загалом [1, с. 538]. Саме тому розв'язання конкретних проблем в управлінні банком вимагає побудови чіткої системи управлінського обліку. Управлінський облік включає елементи планування та прогнозування в поєднанні з аналізом фактичних показників фінансової звітності.

Система управлінського обліку в кожному банку унікальна, оскільки враховує специфіку його діяльності, дає можливість підвищити контрольованість і керованість управління, що

сприятиме досягненню поставлених цілей:

- стратегічних – оцінки ефективності стратегії управління за такими аспектами як ринкова позиція, конкурентоспроможність, прибутковість, управління ресурсами, інновації тощо;

- тактичних – удосконалення якості розпорядження ресурсами за визначеними сегментами ринку, групами клієнтів та банківськими продуктами;

- оперативних – планування, контролю, прийняття управлінських рішень як в цілому по банку, так і для окремих бізнес-одиниць або центрів відповідальності, що взаємоузгоджує їхню діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей банку.

Для досягнення поставлених цілей система управлінського обліку повинна враховувати загальні напрями розвитку банку, стан фінансового обліку, аналізу, планування та контролю щоб впливати на об'єкти управління через взаємозв'язок функцій, які утворюють замкнений цикл управління банком (рис. 1).

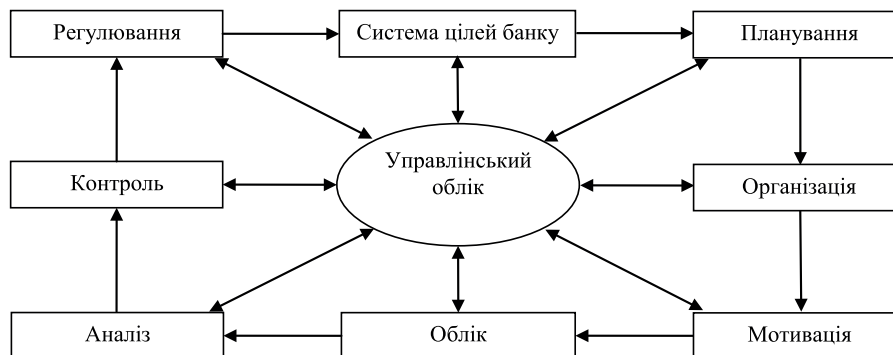


Рис. 1. Управлінський облік у системі управління банком

Особливістю управлінського обліку є те, що замість суто процедурних обліково-аналітичних завдань ставиться нове – забезпечити потреби користувачів в інформації для різних груп користувачів.

Управлінський облік включає певні прийоми і методи, сукупність яких забезпечує управлінців необхідною інформацією про результати діяльності банку і наслідки прийняття рішень. По суті, управлінським обліком вважається частина

системи бухгалтерського обліку, яка задовольняє потреби управління в оперативній, змістовній інформації, що сприяє формуванню реальних умов для аналізу окремих об'єктів і процесів, обґрунтування управлінських рішень та контролю за їх виконанням [1, с. 540].

Функції, які виконує управлінський облік, мають тісно взаємодіяти з функціями управління (табл. 1).

**Таблиця 1**

*Основні функції управлінського обліку*

<b>Функції</b>	<b>Короткий зміст</b>
Інформаційна	Забезпечення менеджерів всіх рівнів управління інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень щодо виконання планів, де враховано періодичність інформування, наповнення інформацією та форма й якість інформації
Облікова	Розробка методологічних засад облікового блоку, де включено: облікову політику, методи обліку, номенклатуру рахунків, форму ведення управлінського обліку, класифікація витрат, методи калькулювання, форми звітності, користувачів та виконавців облікової інформації
Контрольна	Здійснення контролю за виконанням планових показників та бюджетів при умові охоплення контролем всіх процесів діяльності, зайнятості працівників банку в процесі контролю, оперативності виявлення відхилень від встановлених норм та стандартів
Аналітична	Дослідження всієї системи прийняття рішень з метою її удосконалення, а саме: результатів діяльності структурних підрозділів та окремих виконавців щодо виконання поставлених завдань з урахуванням методів аналізу та узагальненням результатів
Комунікаційна	Формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і структурними підрозділами. Управлінський облік забезпечує ефективність функціонування всієї системи сприяючи підвищенню якості процесу обміну інформацією
Прогнозна	Забезпечення перспективного планування та спрямування розвитку банку на досягнення його стратегічних цілей на підставі аналізу та оцінки фактичних результатів діяльності

У зв'язку зі зростанням конкуренції між банками та застосуванням сучасних технологій, управлінський облік у банку постійно удосконалюється: розширюються його функції, збільшується обсяг задач, що вирішуються, різноманітними стають методи тощо. До активного пошуку ефективних методів ведення та організації управлінського обліку спонукають такі причини:

- ускладнюється система управління, запроваджуються нові банківські продукти та послуги;
- з'являються нові вимоги до інформації, яка надається керівництву банку;
- зростають обсяги інформації, що потребує навиків щодо її пошуку та оперативного аналізу, контролю й прийняття управлінських рішень;

- застосовуються нові підходи до калькуляції собівартості, підрахунку фінансових результатів тощо.

Система управління банком є складним і комплексним процесом, і тому система обліку, що відповідає вимогам управління, складна і включає багато складових та охоплює багато сфер і компонентів, які притаманні управлінському процесу. Склад елементів управлінського обліку може змінюватися в залежності від цілей управління, але будь-яка система управлінського обліку повинна базуватися на науково-обґрунтованій основі, що становлять наукові підходи, принципи, завдання та інструментарій (табл. 2).

**Таблиця 2**

*Організаційні основи побудови управлінського обліку*

<b>Основи обліку</b>	<b>Короткий зміст</b>
Мета обліку	Надання керівництву банку повного комплексу планових, прогнозних і фактичних даних про діяльність банку в цілому, а також в розрізі структурних підрозділів, центрів фінансової відповідальності з метою забезпечення можливості приймати економічно зважені управлінські рішення
Принципи обліку	Найбільш важливими принципами є: безперервність обліку, періодичність та повнота аналітичної інформації, застосування бюджетного методу управління, оперативність даних для прийняття рішень, оцінка результатів та відповідальність управлінців за наслідки управлінського рішення, гнучкість, захищеність від несанкціонованого доступу, конфіденційність тощо

продовження таблиці 2

Завдання обліку, що реалізують мету	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інформаційна підтримка розробки стратегії розвитку банку;</li> <li>- інформаційне забезпечення процесу бюджетування;</li> <li>- забезпечення зворотного зв'язку для моніторингу досягнутих результатів за видами діяльності, підрозділами, філіалами, клієнтами, окремими продуктами та їх узгодження зі стратегічними цілями;</li> <li>- контроль використаних ресурсів, ризиків та достатності капіталу;</li> <li>- формування ефективної системи мотивування та відповідальності менеджерів за результати роботи</li> </ul>
Предмет та об'єкти обліку	<p>Предметом обліку є інформаційне забезпечення ефективного управління діяльністю банку.</p> <p>Об'єктами обліку є: витрати; доходи; фінансовий результат (прибуток або збиток); внутрішнє ціноутворення (трансфертні ціни); ризики; ефективність та інші результати діяльності</p>
Методи досягнення мети	<p>Сукупність прийомів і способів, за допомогою яких відображаються в інформаційній системі об'єкти управлінського обліку:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз існуючих позицій та нових даних, оцінка ризику;</li> <li>- стратегічне планування;</li> <li>- методи фінансового обліку (документація, оцінка, інвентаризація, звітність тощо);</li> <li>- статистичні методи (індексний метод, середніх та відносних величин тощо);</li> <li>- методи контролю та економічного аналізу;</li> <li>- коригування прийнятих рішень</li> </ul>
Інструменти реалізації поставленої мети	<ul style="list-style-type: none"> <li>- система оцінки ефективності реалізації бізнес-стратегії;</li> <li>- технічні засоби обробки інформації</li> </ul>

Розглянуті основи обліку складають організаційно-методичну основу і є комплексними зі своїми цілями та завданнями, з відповідним інформаційним наповненням і служать базою для організації нових систем управління. Це створює об'єктивні умови правильного розв'язання критичних проблем у банку та їх передбачення. Ефективне управління банком прямо залежить від прогнозування та своєчасного передбачення можливих змін у його діяльності.

Підвищення ефективності бізнесу банку досягається, в основному, за рахунок вибору найбільш перспективних видів бізнесу, зниження собівартості продуктів та високої їх якості.

Для підвищення ефективності діяльності кожного банку вирішального значення набуває обґрунтована система її оцінювання, яку слід проводити паралельно з експертизою дій управлінського апарату за напрямками ведення банківської діяльності. Джерелом оцінки є інформаційна система, яка функціонує на базі системи автоматизації банку і накопичує значний обсяг інформаційних ресурсів щодо діяльності структурних підрозділів і банку загалом [3, с. 55]. Саме управлінський облік може вирішувати завдання прогнозного характеру, зокрема визначення очікуваного доходу від запланованих заходів та рентабельності нових видів продуктів. Управлінсь-

кий облік націлений на детальний облік, аналіз та контроль витрат, фінансових результатів, грошових потоків банку в розрізі окремих структурних підрозділів, видів діяльності, видів продуктів, груп клієнтів тощо.

Управлінський облік покликаний надати інформацію про банк із середини. Для цього потрібно побачити, як працює не просто банк у цілому, а й окремі його елементи; який вклад кожного з цих елементів-гвинтиків у загальний результат, за рахунок чого. Тільки така інформація дасть змогу приймати дійсно ефективні, виважені управлінські рішення [3, с. 84].

У рамках управлінського обліку такими елементами є об'єкти управління, котрі банк виділяє якщо:

- можливо визначити кількісні показники (фінансові та нефінансові), що дозволяють здійснювати оцінку ефективності фінансових операцій за кожним об'єктом;

- зміна фінансових і нефінансових показників за об'єктом суттєво впливає на фінансовий результат банку в цілому;

- для кожного об'єкта можна визначити відповідальних (підрозділи банку, бізнес-напрями, менеджери чи керівники), діяльність яких впливає на фінансові і нефінансові показники по даному об'єкту.

В таблиці 3 наведено основні цілі управлінського обліку за видами об'єктів управління та їх кількісні показники для аналізу та оцінки результатів.

**Таблиця 3**

*Основні цілі управлінського обліку за об'єктами управління*

Об'єкти управління	Відповідальні за результат	Цілі управлінського обліку	Кількісні показники, що використовуються для аналізу та оцінки
Види діяльності	Підрозділи банку за видами операцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка ліквідності;</li> <li>- управління структурою балансу;</li> <li>- управління ризиками, за видами діяльності банку, хеджування ризиків;</li> <li>- визначення фінансового результату за видами діяльності та в цілому по банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показники обсягів операцій за видами діяльності;</li> <li>- чисті операційні доходи/витрати (з урахуванням трансфертних доходів/витрат);</li> <li>- прями та непрямі неопераційні витрати</li> </ul>
Центри фінансової відповідальності	Керівники центрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління плануванням та бюджетуванням як за центрами відповідальності, так і в цілому по банку;</li> <li>- управління ризиками, що впливають на прибуток та капітал;</li> <li>- удосконалення системи мотивації персоналу;</li> <li>- оптимізація організаційної структури банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показники обсягів за центрами відповідальності;</li> <li>- чисті операційні доходи/витрати (з урахуванням трансфертних доходів/витрат);</li> <li>- прями та непрямі неопераційні витрати;</li> <li>- показники рентабельності</li> </ul>
Продукти та їх групи	Бізнес-напрями орієнтовані на продукт, менеджери з продажу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення продуктового ряду, покращення якості продуктів;</li> <li>- управління тарифами та ставками;</li> <li>- організація бізнес-процесів як збалансованої системи між переліком продуктів і клієнтськими сегментами;</li> <li>- ефективне використання ресурсів та капіталу;</li> <li>- ефективна система мотивації персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показники обсягів продажу;</li> <li>- чисті операційні доходи/витрати (з урахуванням трансфертних доходів/витрат);</li> <li>- прями та непрямі неопераційні витрати</li> </ul>
Клієнти та їх групи	Бізнес-напрями, орієнтовані на клієнта, клієнтські менеджери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення груп клієнтів (збільшення клієнтської бази банку);</li> <li>- оцінка ефективності продажу банківських продуктів у розрізі клієнтських груп</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- доходи/витрати за групами клієнтів та окремими клієнтами;</li> <li>- якісні показники обслуговування клієнтів</li> </ul>
Інвестиційні проекти	Керівники проектів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ефективні інвестиційні рішення банку;</li> <li>- управління джерелами фінансування інвестицій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- грошові потоки за періодами;</li> <li>- співвідношення і вартість власного та залученого капіталу;</li> <li>- окупність інвестованого капіталу</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [2]*

На основі виокремлення фінансової структури, система управлінського обліку дозволяє об'єктивно визначати джерела утворення прибутку банку в розрізі підрозділів, продуктів та клієнтів, а також вибирати найбільш перспективні види бізнесу та оптимізувати накладні витрати.

З урахуванням специфіки організації управлінського обліку та формування управлінської звітності діяльність банку розподіляється на такі види діяльності:

а) комерційна – діяльність, пов'язана із залученням та розміщенням коштів, наданням та отриманням послуг з обслуговування;



б) торговельна – діяльність з придбання або створення активів і пасивів з метою їх продажу протягом короткого періоду та (або) з метою отримання прибутку від короткотермінових коливань ціни або дилерської маржі, а також діяльність із хеджування (страхування від ризиків) торговельних операцій;

в) діяльність з управління активами та пасивами полягає у проведенні банком фінансових операцій з метою підтримання нормативного рівня ліквідності, оптимізації ризиків комерційної діяльності, їх хеджування, коригування до нормативних значень валютних позицій банку [1, с. 545].

Дані управлінського обліку дають можливість використовувати кількісні показники для визначення:

- обсягів активів та пасивів за центрами відповідальності та по банку в цілому (управлінський баланс);
- прибутковості окремих послуг і продуктів за видами діяльності банку;
- життєвого циклу продуктів та послуг їх каналів продажу та оптимальні ціни;
- прибутковості окремих підрозділів (філій) та підрозділів банку, що не приносять необхідної віддачі;
- клієнтської бази, аналізу діяльності кожного клієнта та прибутковості окремих клієнтів.

Для підвищення ефективності управління ресурсами, аналізу прибутковості окремих підрозділів банку та видів діяльності, моніторингу ризиків, інформаційного забезпечення бюджетування створюються центри відповідальності.

Центр відповідальності – сфера діяльності, в межах якого встановлюється особиста відповідальність його керівника за показники діяльності, які він контролює [5, с. 130]. Саме центр відповідальності є базовим структурним елементом загальної підсистеми управлінського обліку в банку. Оскільки і фінансова структура, і організаційна, і сама методологія організації управлінського обліку є індивідуальними для кожного банку, що залежать від його особливостей, спеціалізації, традицій та практики управління, цілей та завдань управлінського обліку, то і поділ банку на центри відповідальності залежить від чітко визначених взаємозв'язків між операціями, правильної ідентифікації доходів та витрат тощо. В залежності від напрямку діяльності структурних підрозділів та повноважень їх керівників виділяють чотири типи центрів відповідальності: центри витрат, центри доходу (виділяються не

завжди), центри прибутку, центри інвестицій.

Облік за центрами відповідальності – це така облікова система, яка забезпечує відображення, накопичення, аналіз і надання інформації про доходи, витрати та результати діяльності підрозділів банку з метою контролю й оцінки їхньої діяльності.

Ведення обліку за центрами відповідальності дає змогу забезпечити:

- підвищення продуктивності роботи керівників;
- організацію самоконтролю центрів;
- упровадження гнучкої системи стимулювання праці працівників банку;
- удосконалення управління як банком загалом, так і центрами зокрема [4, с. 66].

Банк має використовувати стандартні для всіх структурних підрозділів одного банку методики, що сформовані на єдиній базі даних. Банки здійснюють управлінський облік централізовано службою управлінського обліку. Служба управлінського обліку забезпечує звірку даних управлінської звітності з відповідними даними бухгалтерського обліку, здійснює оцінку та моніторинг фінансових показників діяльності банку за об'єктами управління, та надає інформацію керівництву різних рівнів для прийняття рішень.

**Висновок.** Сучасний управлінський облік повинен бути системним, оперативним і одночасно забезпечувати стратегічний розвиток банку тобто орієнтуватися не тільки на поточний результат, а на ефективну діяльність у довгостроковому періоді, що спричиняє якісні зміни у всій структурі та методах управління. Управлінський облік є невід'ємна частина менеджменту і враховує всі особливості роботи банку, повністю розкриває економічні, технічні можливості банку, ресурси, які використовуються, фінансові можливості тощо. Організація управлінського обліку в банку повинна передбачити можливість збору, вимірювання, реєстрації, накопичення, оброблення, узагальнення інформації, необхідної для оцінки доходів, витрат, прибутковості та ефективності всіх об'єктів управління банку.

Дієвість системи управлінського обліку залежить від факторів, що важливі для управління, які складаються в комплексну картину, прозору для контролю та аналізу (табл. 4). За цими показниками управлінського обліку керівники можуть оцінити фінансову стабільність окремих видів бізнесу, клієнтів і продуктів, що забезпечує фінансову стійкість банку.

## Основні фактори дієвості системи управлінського обліку

Фактори	Пояснення
Правильність визначення та врахування цілей банку, засобів їх досягнення при розробці системи управлінського обліку	Забезпечує прогноз майбутнього розвитку банку за всіма напрямками статутної діяльності з урахуванням практичних заходів за основними компонентами бізнесу: види діяльності, групи клієнтів, банківські продукти, мережа філій, технології, персонал тощо
Правильність визначення центрів відповідальності	Забезпечує вивчення менеджерами діяльності власних підрозділів з позиції надходжень та видатків, а також оперативність прийняття рішень на тому рівні управління, який максимально наближений до проблеми та краще за всіх розуміє її суть і шляхи вирішення
Відповідність технології бізнес-процесів завданням банку і системі управлінського обліку	Забезпечує здійснення оперативного контролю, оцінки прибутковості в розрізі за окремими клієнтами, продуктами, бізнес-напрямами, підрозділами включаючи філіали. Забезпечує цільове використання та економії ресурсів банку
Правильність вибраної системи розподілу накладних витрат	Грамотне управління витратами дозволяє впливати на ціну банківських послуг і відповідно на доходи банку
Налагодженість горизонтальних зв'язків і розподіл системи відповідальності щодо збирання інформації та складання бюджетів	Забезпечує побудову оптимального для банку процесу планування та бюджетування. Створює інформаційну інфраструктуру для забезпечення єдиного розуміння задач і погодження дій на всіх рівнях управління
Прийнята система мотивації в банку	Правильно обрана система мотивації забезпечує використання інтелектуального та творчого потенціалу працівників, покращує рівень фінансової дисципліни, відповідальність керівників, менеджерів та персоналу за результати роботи

Таким чином, успішне впровадження системи управлінського обліку в банку можливе тільки при системному підході і питання повинні розглядатися в сукупності з питаннями формування

відповідної методології, підготовлених спеціалістів, вискоєфективного операційного менеджменту й сучасних інформаційних технологій.

## Список використаних джерел

1. Кіндрацька Л. М. Фінансовий та управлінський облік у банках: підручник. — К. : КНЕУ, 2008. — 816 с.

2. Коренева О. Н. Управленческая отчетность коммерческого банка / автореф. дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.12 – «Бухгалтерский учет, статистика» / О. Н. Коренева // [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://old.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/651/File/20070\\_118-koreneva.doc](http://old.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/651/File/20070_118-koreneva.doc).

3. Система управлінської інформації в банку: монографія / кол. авт.; за ред. Р. А. Слав'юка. — К. : УБС НБУ, 2011 — 459 с.

4. Управлінський облік у банках: навч. посіб. / за ред. Г. П. Табачук. — К. : УБС НБУ, 2007 — 178 с.

5. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: монографія / за ред. О. В. Васюренка. — К. : УБС НБУ, 2009. — 323 с.