

## РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ БАНКАМИ

*М. Б. Камінська*

*к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського  
обліку, оподаткування та аудиту*

**Постановка проблеми.** Для ефективного управління банківською діяльністю в умовах динамічного розвитку, що характеризується ризиком і невизначеністю, необхідна достовірна та неупереджена інформація, основним джерелом якої є інформація обліку. Управлінський облік є складовою процесу управління, що надає важливу інформацію для визначення стратегії розвитку та оцінки ефективності банківської діяльності. 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 важливим інструментом підвищення ефективності діяльності та управління банком є організація управлінського обліку, який забезпечує формування своєчасної, точної, деталізованої інформації корисної для прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим проблема організації управлінського обліку набуває особливої актуальності.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою складовою успіху кожного банку є ефективна система управління його фінансово-господарською діяльністю, що передбачає наявність інформаційно-аналітичного забезпечення. В основу системи управлінського обліку покладено інформаційну систему, яка використовує вхідну інформацію та відповідні процеси з метою одержання результатів, що відповідають визначеним цілям управління банком. Традиційний підхід до управління фінансами банку, як правило, включає розгляд питань ліквідності, управління активами, зобов'язаннями, витратами, доходами, ризиками та капіталом. Втім, традиційні рішення не завжди зумовлюють підвищення ефективності банківської діяльності.

Слід відмітити, що для управління потрібна не вся інформація, а лише та що використовується для ухвалення рішень. Якщо керуючий оперує такою інформацією, то процес прийняття рішень поліпшується. Та це не означає, що проблеми ефективного

використання інформації на цьому вичерпуються. Більше того, стає необхідним розширення пізнання, яке дало б змогу встановити інформацію, необхідну споживачу.

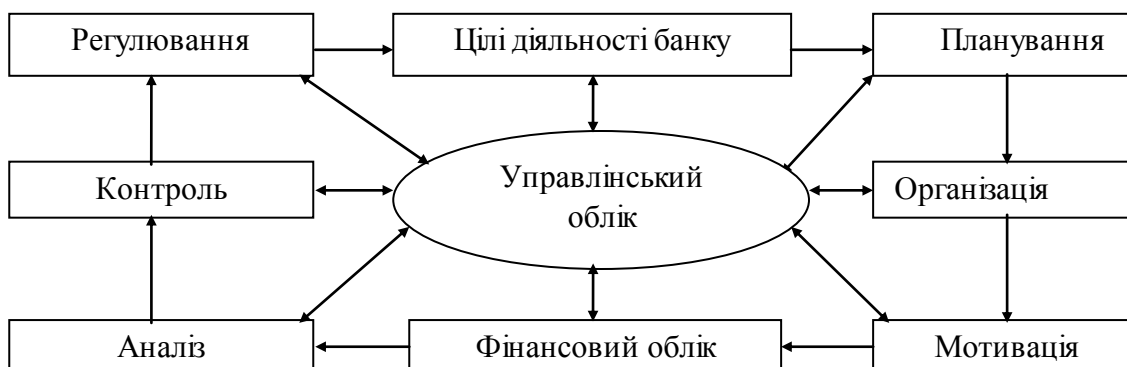
Тобто, створення ефективного механізму управління прибутковою діяльністю можливо лише за наявності ефективної інформаційної системи. Вона технологічно об'єднує всі структурні підрозділи банку, підключені до неї. Унаслідок її функціонування створюється інформаційний продукт з дотриманням принципу: «одноразове 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].

Управлінському персоналу банку слід мати на увазі, що цінність інформації повинна переважати її вартість. У практиці комерційних банків з цією метою доцільно використовувати, на наш погляд, такий підхід до управління, який ґрунтується на принципах максимального використання наявної інформації її безперервного перегляду й переоцінки. З цієї позиції він розглядається як логічна основа перегляду рішень залежно від операцій, що відбуваються, а отже, як постійне коригування стратегії управління.

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, ліквідність, 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-одниць 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 замкнутий 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 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].

Інформаційна база управлінського обліку використовується всіма функціями управління, в тому числі функціями планування, організації, мотивації, обліку, контролю. Функції, які виконує управлінський облік, мають тісно взаємодіяти з функціями управління (табл. 1). Саме ефективно організована система управлінського обліку за допомогою відповідного інструментарію здатна забезпечити формування необхідної економічної інформації та сприяти успішній реалізації основних функцій управління.

**Таблиця 1**

**Основні функції управлінського обліку**

Функції	Короткий зміст
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

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 повинна базуватися на науково обґрунтованій основі, що становлять наукові підходи, принципи, завдання та інструментарій.

Основною метою управлінського обліку є орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, визначених банком, забезпечення управлінського персоналу оперативною, достовірною та максимально повною, інтегрованою інформацією для прийняття ефективних рішень. Тобто, керівництву банку надається повний комплекс 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.

Найбільш важливими принципами управлінського обліку 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.

Завданнями управлінського обліку в банках є: інформаційна підтримка розробки стратегії розвитку банку; інформаційне забезпечення процесу бюджетування; забезпечення зворотного зв'язку для моніторингу досягнутих результатів за видами діяльності, підрозділами, філіалами, клієнтами, окремими продуктами та їх узгодження зі стратегічними цілями; контроль використаних ресурсів, ризиків та достатності капіталу; формування ефективної системи мотивування та відповідальності менеджерів за результати роботи.

Об'єктами управлінського обліку є: витрати; доходи; фінансовий результат (прибуток або збиток); внутрішнє ціноутворення (трансфертні ціни); ризики; ефективність та інші результати діяльності банків. Об'єкти управлінського обліку відображаються в інформаційній системі за допомогою сукупності прийомів і способів. Найчастіше використовуються банками такі прийоми і способи: аналіз існуючих позицій та нових даних, оцінка ризику; стратегічне планування; методи фінансового обліку (документація, оцінка, інвентаризація, звітність тощо); статистичні методи (індексний метод, середніх та відносних величин тощо); методи контролю та економічного аналізу; коригування прийнятих рішень.

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 діяльності банку і накопичує значний обсяг інформаційних ресурсів щодо діяльності структурних підрозділів і банку загалом [3, с. 55]. Саме управлінський облік може вирішувати завдання прогностичного характеру, зокрема визначення очікуваного доходу від запланованих заходів та рентабельності нових видів продуктів. Управлінський 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.

Управлінська облікова політика банку повинна розроблятися у відповідності з концептуальною основою, на якій базується фінансовий облік. Якщо банк одночасно веде облік за національними і міжнародними стандартами, такі вимоги теж повинні бути враховані. Перевагою сучасних інформаційних систем є формування звітів на запит користувача, що особливо актуально для управлінського обліку. Враховуючи те, що управлінська звітність має внутрішній характер і жорстко не регламентується, номенклатура такої звітності визначається банком самостійно. Значення управлінської звітності полягає в тому, що вона являє собою сукупність впорядкованих показників та іншої інформації, у якій відображаються відхилення від цілей, планів і бюджетів, без чого управлінський облік залишився би формальним сховищем цифрових даних непридатних для цілей внутрішнього управління.

**Висновки.** 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.

Необхідність ефективного і стабільного розвитку банків, підвищення результативності фінансово-економічної діяльності потребує створення адекватної системи управлінського обліку та звітності, що дозволяла б управляти банком як цілісною організаційно-економічною системою. Крім того, необхідно створення ефективної системи мотивації і відповідальності керівників центрів фінансової відповідальності. 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, високоефективного 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/20070118koreneva.doc>.

3. Крещенко, О. Формування системи управлінського обліку у банківських установах [Текст] / О. Крещенко, Л. Водяник // Вісник Макіївського економічного університету. – 2010. – № 7. – С. 254–256.
4. Система управлінської інформації в банку: монографія / кол. авт.; за ред. Р. А. Слав'юка. — К. : УБС НБУ, 2011 —459 с.
5. Управлінський облік у банках: навч. посіб. / за ред. Г. П. Табачук. — К. : УБС НБУ, 2007 — 178 с.
6. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: монографія / за ред. О. В. Васюренка. —К. : УБС НБУ, 2009. —323 с