

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

С.А. Гагаріна,

Київський національний торговельно-економічний університет

Макроекономічна нестабільність в Україні, високий рівень ризиків банківського сектора, зниження прибутковості активів банків, посилення їх конкурентної боротьби, розширення спектра послуг, застосування сучасних технологій вимагає розвитку якісно нових напрямків, підходів до організації управління банківськими установами. А це, у свою чергу, передбачає збільшення обсягу змістовної та достовірної інформації, необхідної менеджерам на всіх рівнях управління банком для прийняття ефективних та раціональних рішень.

У сучасних умовах проблема забезпечення високоякісного інформаційного потоку для всіх рівнів менеджменту, спрямованого на прийняття виважених управлінських рішень, постає практично перед кожним комерційним банком. Фінансовий банківський облік не має можливості забезпечити оперативною інформацією всіх керівників підрозділів, відповідальних за конкретні сфери банківського бізнесу та види діяльності.

Дослідження інформаційних систем банків свідчить про те, що 40-50 % усієї інформації є надлишковою в інформаційному потоці, і в той же час в обліку бракує близько 50 % необхідної інформації для управління [2].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання організації управлінського обліку в банках, оскільки саме він допоможе створити дієву інформаційну базу для задоволення внутрішніх потреб користувачів в межах банківської установи.

Організація управлінського обліку в комерційних банках не регламентується державними органами і здійснюється на підставі міжнародного досвіду, національного законодавства, виходячи з особливостей діяльності конкретної банківської установи, під впливом економічних, юридичних та організаційних факторів.

Формування системи починається із затвердження загальної концепції управлінського обліку, яка визначає основну мету, задачі, принципи, основні етапи побудови системи.

У разі рішення про впровадження управлінського обліку необхідно створити робочу групу по даному проекту, до складу якої входитимуть кваліфіковані спеціалісти різних функціональних підрозділів, які найкраще знаються на цьому, і, можливо, навіть консультанти зі сторони.

Отже, перше, з чого потрібно починати роботу по впровадженню управлінського обліку – це науково обгрунтоване визначення центрів відповідальності банківської установи. Формування центрів здійснюється кожним банком за його власним розсудом і залежить від численних факторів: обсягів банківської діяльності, клієнтської бази, кваліфікації банківських працівників тощо.

Центром відповідальності називається одиниця банку, яка відокремлено проводить певні операції та наділена визначеними повноваженнями і відповідальністю за отримані результати.

У банківській сфері залежно від мети діяльності центру розрізняють центри прибутку та центри витрат.

Центр прибутку – це підрозділ банку, що здійснює операції, на основі яких він акумулює дохід та несе певні витрати. Наприклад, казначейство, кредитне управління, управління операцій з цінними паперами тощо. Основна мета діяльності таких центрів – максимізація прибутку.

Центр витрат – це підрозділ банку, що надає внутрішньобанківські послуги та відповідає лише за понесені витрати. Як правило, це інфраструктурні підрозділи, до яких належать управління бухгалтерського обліку та звітності, управління справами, управління програмного, технічного та інформаційного забезпечення, управління аналізу та інші. Ці підрозділи працюють над досягненням мети мінімізації витрат.

Центри, сфера діяльності яких співпадає з межами реального структурного підрозділу банку, називаються первинними. Наприклад, деякий центр прибутку включає лише кредитний відділ.

Похідні центри розглядаються як центри, що не ототожнюються з конкретними структурними одиницями. Вони можуть включати декілька функціональних підрозділів в повному складі. В такому випадку мова йде про похідні центри вищого порядку. Прикладом може слугувати управління бухгалтерського обліку та звітності. Цей центр витрат включає відділ обліку внутрішньобанківських операцій, відділ звітності та відділ обліку роботи з клієнтами банку.

Якщо ж центр менше за організаційну одиницю банку – це похідний центр нижчого порядку.

Передумовою організації центрів є необхідність розподілу діяльності банку на бек-офіс, фронт-офіс та мідл-офіс. На підрозділи фронт-офісу покладається безпосереднє обслуговування клієнтів. Бек-офіс здійснює функції підтримки цих операцій – документальне оформлення угод, ведення обліку та інше. Структурні одиниці мідл-офісу не беруть безпосередньої участі в операційній роботі банку. До їх функцій входять:

здійснення процесу бюджетування, оцінка прибутковості продуктів та клієнтів, проведення аналізу діяльності фронт-офісу тощо.

Наступним аспектом розробки управлінського обліку є створення класифікатора банківських продуктів залежно від типу бізнесу, виду діяльності, типу валюти, на підставі якого потім складається перелік банківських продуктів та послуг за центрами. Об'єктивна необхідність формування каталогу банківських продуктів виникає у зв'язку з потребою чіткого формування сфери діяльності та компетенції кожного центру.

Оскільки встановлення відповідальності між центрами банківської установи передбачає насамперед закріплення доходів та витрат за ними, тому наступним етапом цілком доцільно вважати здійснення класифікації витрат та доходів в розрізі кожного центру відповідно до причинно-наслідкових зв'язків. Це певною мірою дозволяє визначення фінансового результату не тільки за кожним підрозділом, а й за конкретним банківським продуктом.

Одним із найважливіших етапів побудови управлінського обліку є розробка методологічних засад облікового блоку системи: вибір моделі обліку, системи внутрішніх рахунків, первинної документації.

Ведення обліку може здійснюватись:

- на аналітичних рахунках фінансового обліку;
- на рахунках 8-го класу “Управлінський облік” Плану рахунків бухгалтерського обліку комерційних банків України;
- позасистемне.

Комерційний банк обирає найбільш прийнятний для нього варіант, співставляючи при цьому очікуваний результат та витрати. Застосування першого варіанта ведення обліку, тобто посилення управлінської орієнтації фінансового обліку, передбачає введення додаткових параметрів до аналітичного обліку. Вони можуть приймати значення в розрізі центрів відповідальності, банківських продуктів тощо.

Після розробки плану необхідно розглянути методику обліку, розробити кореспонденцію рахунків. Слід зазначити, що не обов’язково використовувати метод подвійного запису за рахунками.

Важливе місце при організації управлінського обліку займає розробка форм внутрішньоуправлінської звітності, бо від неї в першу чергу залежатиме прийняття явного рішення. Внутрішня звітність може складатися за категоріями клієнтів, сегментами банківського бізнесу, видами продуктів або послуг, центрами відповідальності.

Одним із ключових аспектів впровадження системи управлінського обліку є раціональна організація процесу бюджетування, внутрішнього аналізу та належного механізму контролю. Побудова системи бюджетування передбачає формування технології складання бюджету, встановлення їх взаємозв’язків та підпорядкованості, розробки форм бюджетів тощо.

Забезпечення ефективного контролю обумовлюється чітким визначенням об’єктів контролю, встановленням їх контролюючих параметрів, вибором оптимальних типів та методів проведення контролю.

Сутність внутрішнього аналізу полягає в аналітичному опрацюванні та ефективному осмисленні внутрішньої і зовнішньої інформації з метою виваженого вибору необхідних управлінських рішень, внесення коригуючих дій в роботу банку для досягнення його прибуткового та стійкого функціонування.

До основних напрямків управлінського аналізу можна віднести: аналіз взаємозв’язку “витрати – обсяг – прибуток”, аналіз фінансових ризиків, аналіз діяльності центрів відповідальності, аналіз грошових потоків банку, аналіз окупності понесених витрат, аналіз рентабельності банківських продуктів, послуг, аналіз варіантів альтернативних рішень, аналіз відхилень від запланованих показників; факторний аналіз діяльності банку тощо.

Для нормального функціонування системи управлінського обліку необхідно створити відповідне внутрішнє правове поле, тобто розробити нормативне забезпечення щодо організації управлінського обліку в банку. Банкам доцільно запропонувати створення наступних Положень:

- “Про систему управлінського обліку”;
- “Про бюджетування”;
- “Про порядок ведення управлінського обліку на внутрішніх рахунках банку”;
- “Про відділ управлінського обліку”.

По закінченні розробки системи управлінського обліку постає слушне питання щодо того, хто буде займатися безпосередньо веденням управлінського обліку.

Виділення окремого відділу управлінського обліку має свої переваги та недоліки. З одного боку, цей відділ отримує реальну картину щодо ведення бізнесу в цілому по банку та окремим структурним підрозділам, а, отже, має можливість зручніше вирішувати стратегічні задачі з позицій інтересів банку. З іншого боку, при безпосередньому контакті з відділом більше переймаєшся проблемами та можливими шляхами їх вирішення.

Тому, на наш погляд, доцільно створити спеціальний підрозділ – відділ управлінського обліку, який займатиметься визначенням загальної методології управлінського обліку, розробкою форм внутрішньої звітності, удосконаленням системи управлінського обліку, наданням організаційної та методичної допомоги стосовно управлінського обліку працівникам інших функціональних підрозділів тощо. Допоміжну роботу по веденню управлінського обліку слід перенести на відповідні підрозділи мідл-офісу, що супроводжують діяльність центрів прибутку.

Створену систему управлінського обліку слід спочатку апробувати на окремому центрі банківської установи, оскільки це певною мірою дасть можливість її удосконалення ще на початку впровадження цієї системи, що суттєво зменшить витрати.

Отже, належним чином сформована та організована система управлінського обліку – це дієвий та ефективний засіб удосконалення діяльності банку, реалізації тактичних та стратегічних цілей, оперативне вирішення проблем, які виникають у банківському секторі.

Список літератури

1. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / Под ред. Табалиной С.А.: – Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 1994. – С. 560.
2. Табачук Г., Сарахман О. Інформаційна система банку у прийнятті управлінських рішень // Банківська справа. – № 5. – 1999 р. – С. 46-48.

Гагаріна, С.А. Деякі аспекти організації управлінського обліку в комерційних банках [Текст] / С.А. Гагаріна // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць. – Суми: УАБС НБУ, 2002. - Т. 5. - С. 105-109.