

УДК 336. 717

О.В. Кравченко

Державний вищий навчальний заклад «Українська академія  
банківської справи Національного банку України»

## **НАПРЯМИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКУ**

В статті розглянуто функціонування системи управлінського обліку в банках, обґрунтовано його роль в формуванні інформаційної бази для забезпечення ефективності діяльності банку, визначено напрямки побудови ефективної системи управлінського обліку.

**Ключові слова:** управлінський облік, контролінг, центри відповідальності, бюджетування, доходи, витрати.

**O. Kravchenko**

### **AREAS OF THE ORGANIZATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE BANK**

The article describes the functioning of management accounting in banks, justified his role in creating an information base for the effectiveness of the bank, identify areas for building an effective system of management accounting.

**Keywords:** management accounting, controlling, centers of responsibility, budgeting, revenue, expenses.

**Е.В. Кравченко**

### **НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКЕ**

В статье рассмотрено функционирование системы управленческого учета в банках, обоснована его роль в формировании информационной базы для обеспечения эффективности деятельности банка, определены направления построения эффективной системы управленческого учета.

**Ключевые слова:** управленческий учет, контролинг, центры ответственности, бюджетирование, доходы, расходы.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** За умов реформування методологічних засад системи бухгалтерського обліку з орієнтацією на міжнародні стандарти обліку та звітності потребує відповідного вдосконалення і система управлінського обліку. Самостійно опрацьовуючи процедури управлінського обліку, банки натикаються на низку нерозв'язаних теоретико-

методичних питань, особливо щодо обліку доходів і витрат.

Швидкість реакції управління значною мірою залежить від повноти інформованості, її своєчасності, до якості обліково-аналітичної інформації кожного банку, на підставі якої приймаються виважені управлінські рішення. Внаслідок цього виникає потреба у дослідженні, аналізі, групуванні та узагальненні фактичної та планової інформації, яка повинна задовольняти потреби всіх рівнів управління в банках. Це дозволить оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприятиме підвищенню ефективності діяльності банківської установи. Забезпечити відповідність змісту обліку сучасним потребам управління можна завдяки через побудову принципово нової системи організації управлінського обліку. Система сучасного обліку в банках повинна не тільки характеризувати результати діяльності у минулих періодах, а й забезпечувати підґрунття для прийняття управлінських рішень щодо поточної діяльності та перспектив розвитку.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Дослідженню проблем організації і методології управлінського обліку в банках, присвячені праці вчених та фахівців: Бутинця Ф.Ф., Голова С. Ф., Кіндрацької Л. М., Парасій-Вергуненко І.М., Сопко В. В., Лень В.С., Примосткої Л.О. та ін.

Загальне розуміння його економічної сутності та окремих завдань залишається дискусійним, не відпрацьовані методика та механізм організації його проведення. Отже, питання побудови ефективної системи управлінського обліку в банках залишаються актуальними і потребують подальшого наукового вирішення.

**Цілі статті.** Обґрунтувати роль управлінського обліку в формуванні інформаційної бази для забезпечення ефективності діяльності банку, розглянути питання побудови ефективної системи управлінського обліку.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасна облікова система повинна відповідати поставленим стратегічним цілям. Тому при її побудові до уваги слід брати не тільки внутрішні фактори, але й враховувати вплив зовнішніх. Такий підхід можливо реалізувати на базі концепції управлінського обліку.

Для банківських установ питання організації управлінського обліку та пошуку ефективних методів його ведення є актуальним, оскільки системи управління банком ускладнюються, запроваджуються нові банківські продукти та послуги, зростають обсяги інформації.

Використання управлінського обліку впливає на всю систему контролінгу банку, створює реальні можливості для оптимізації його управління.

При впровадженні системи управлінського обліку необхідно, перш за все, вирішити такі завдання: визначити мету і шляхи її досягнення; встановити рівні відповідальності окремих працівників; визначити поточний і наступний контроль виконання рішень; облік отриманих результатів; аналіз відхилень; удосконалення поточного і наступного контролю. Вирішення всіх цих завдань в комплексі забезпечить найбільш оптимальну систему прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень [4].

Положенням про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України визначено ведення управлінського для забезпечення внутрішніх потреб в інформації, виходячи зі специфіки та особливостей діяльності й структури управління. Банки можуть вибирати відповідні політику та процедури організації управлінського обліку для визначення потрібних показників діяльності банку і надання змоги:

- впроваджувати фінансову структуру, яка виділяє різні центри витрат і центри прибутку та різні види діяльності банку;
- визначати прибутковість та ефективність центрів прибутку, бізнес-напрямів (клієнтських сегментів), продуктів і клієнтів;
- визначати стратегічні й тактичні плани та завдання з відповідними цілями і ключовими показниками діяльності банку;
- розробляти бюджети, прогнози та контролювати їх виконання;
- аналізувати і порівнювати з бюджетними даними фактичні результати діяльності банку в цілому, а також за центрами прибутку, бізнес-напрямами (клієнтськими сегментами), продуктами та клієнтами;
- надавати об'єктивну базу для ціноутворення банківських продуктів;

- інше [3].

Дані управлінського обліку складають комерційну таємницю і не підлягають розголошенню, оскільки вони відображають стратегію і тактику банку в його конкурентній боротьбі.

Управлінські рішення ґрунтуються на плановій, нормативній, технологічній, обліковій та аналітичній інформації, яка має бути викладена в регістрах управлінського обліку.

Основні функції управління - контроль та регулювання, побудовані на зіставленні планових даних та інформації оперативного обліку. Оцінюють результати управлінських рішень за показниками внутрішньої звітності. Планування та координація подальшої діяльності банку базується на відповідних аналітичних розрахунках. Основними об'єктами системи управлінського обліку виступають:

- витрати (поточні і капітальні) та доходи в цілому і окремих структурних підрозділів;
- собівартість, як форма цільового спрямування витрат;
- внутрішнє ціноутворення (трансфертні ціни);
- планування;
- внутрішня звітність [3].

При цьому доходи, витрати і фінансові результати перегруповуються за видами операцій, за джерелами коштів, що використовуються для виконання активних операцій, за структурними підрозділами, які отримують доходи або витрачають кошти, тощо.

Етапами формування системи управлінського обліку є:

- затвердження загальної концепції управлінського обліку, яка визначає основну мету, завдання, принципи, основні етапи побудови системи;
- науково обґрунтоване визначення центрів відповідальності банківської установи;
- побудова фінансової структури банку;
- створення класифікатора банківських продуктів залежно від типу бізнесу, виду діяльності, типу валюти, на підставі якого потім складається перелік банківських продуктів та послуг за центрами;
- здійснення класифікації витрат та доходів в розрізі кожного центру відповідно до причинно-наслідкових зв'язків;

- ефективний розподіл доходів між структурними підрозділами
- розробка методологічних засад облікового блоку системи: вибір моделі обліку, системи внутрішніх рахунків, первинної документації;
- розробка форм внутрішньо-управлінської звітності;
- організація процесу бюджетування, внутрішнього аналізу та належного механізму контролю;
- розробка нормативного забезпечення щодо організації управлінського обліку в банку.
- визначення кола працівників, які будуть займатися безпосередньо веденням управлінського обліку [1].

Отримана облікова управлінська інформація, зорієнтована на задоволення потреб як стратегічного, так і тактичного управління, на оптимізацію використання ресурсів, забезпечення об'єктивної оцінки діяльності структурних підрозділів, уникнення суб'єктивізму в процесі прийняття рішень тощо.

Найважливішими функціями управлінського обліку є по-перше, облік витрат, по-друге, аналітичність інформації. Його призначення полягає в чіткому й достовірному відображенні результатів діяльності структурних підрозділів та внеску кожного з них у прибуток банку шляхом порівняння запланованих і фактичних витрат та отриманих фінансових результатів.

Характерною ознакою управлінського обліку є взаємозв'язок його складових: планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання. Обліковий компонент - лише один із елементів цього взаємозв'язку, хоча досить важливий - він становить інформаційну основу управління внутрішньою діяльністю банку, впливаючи на його стратегію і тактику.

Тактичні аспекти управлінського обліку визначають облік, контроль, аналіз, регулювання раніше прийнятих рішень і відповідальність за їх виконання; стратегічні - систему планування та координації управлінських рішень, сформовану в банківській установі з метою вибору перспективних напрямів її розвитку.

Стратегія стосується планування діяльності банку в цілому та основних напрямів його роботи зокрема. Найбільше значення щодо цього має адаптація зазначених елементів управлінського обліку до зростаючих вимог управління господарською діяльністю. Важливо, щоб стратегічні елементи управлінського обліку стали стандартами

в управлінні банком за допомогою циклів бюджетування, порівняння фактичних показників із передбачуваними та зустрічного регулювання.

Для управлінського обліку характерні динамічні процеси, тому система майбутнього обліку повинна містити в своєму арсеналі сукупність таких прийомів і методів, які б забезпечили створення інформаційної моделі майбутньої діяльності та необхідні механізми досягнення бажаного стану.

У підсистемі управлінського обліку контроль і його функції орієнтовано на майбутні події, хоча зазвичай його процедури пов'язують з аналізом і ревізією фактів минулого. Контроль є продовженням планування - початкового етапу управлінського процесу. З огляду на це, якщо розглядати підсистему управлінського обліку, то мову слід вести про управлінський контроль як процес спостереження і регулювання всіх видів діяльності банку з метою поліпшення якості управлінських рішень.

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 бюджетів, 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.

Для нормального функціонування системи управлінського обліку необхідно створити відповідне внутрішнє правове поле, тобто розробити нормативне забезпечення щодо організації управлінського обліку в банку.

Важливим етапом організації управлінського обліку є визначення внутрішньої звітності, її змісту, а також строків подання на різні рівні управління.

Досвід використання управлінського обліку в банках дозволяє виділити проблеми методичного та організаційного характеру.

Методичні - пов'язані з відсутністю його регламентації

державними органами. Він здійснюється на підставі міжнародного досвіду, виходячи з особливостей діяльності конкретної банківської установи, під впливом економічних, юридичних та організаційних факторів. Організаційні - тобумовлені побудовою даної системи обліку.

У міжнародній практиці управлінський облік найчастіше організують на засадах концепції обліку витрат, яка базується на обліку диференційованих видів діяльності (Activity Based Casting (ABC). яка передбачає відокремлення певних операцій і визначення їх ефективності шляхом віднесення витрат певних видів діяльності та подальшого їх розподілу між клієнтами, окремими видами продукції, послугами.

Світовою практикою визнано дві моделі організації системи контролінгу, орієнтовані на облік. За американською моделлю до контролінгу також відносять задачі фінансового обліку. В основі німецької моделі - внутрішній управлінський облік у різних формах: плановий, документальний, контрольний [5]. Вітчизняні банки використовують другу модель.

Відносно вітчизняної практики, то передбачено облік вартості індивідуальних робіт або вартості процесу. Основна відмінність між зазначеними підходами полягає у порядку розподілу витрат. У першому випадку вони одразу відносяться на вартість наданих послуг та продуктів, у другому - спочатку розподіляються між структурними підрозділами, стосовно яких потім здійснюється розрахунок вартості окремих продуктів та послуг.

Як свідчить досвід, реєстрація даних управлінського обліку може бути організована з кількома варіантами, основні з них такі:

- позасистемний облік - з реєстрацією даних управлінського обліку на особливих реєстрах окремо від даних бухгалтерського обліку;
- облік із використанням аналітичних рахунків 1-7 класів – з розподілом балансових рахунків на кілька систематизованих аналітичних, потрібних для відображення операцій у реєстрах управлінського обліку.
- облік із використанням рахунків 8 класу – поєднання переваг позасистемної організації управлінського обліку й методу аналітичних рахунків [5].

З метою розширення інформаційної бази управлінського обліку необхідно вести деталізований аналітичний облік доходів і витрат у розрізі центрів відповідальності, визначити структуру управлінського рахунку.

Слід також сформулювати перелік контрольованих показників за центрами відповідальності, вибрати коефіцієнти та скласти таблиці ключових показників. Необхідно офіційно покласти відповідальність за збирання та аналіз даних на конкретних працівників, розробити посадові інструкції для виконавців.

На нашу думку, система управлінського обліку в банку повинна відповідати таким вимогам: аналітичність; об'єктивність; вірогідність; єдність; оперативність; раціональність.

Організація належного управління та обліку неможлива без застосування сучасних інформаційних технологій. Це зумовлює потребу у створенні детально модельованої структури інформаційних сукупностей.

**Висновки.** В цілому система управлінського обліку повинна містити такі основні елементи: центри відповідальності; контрольовані показники; первинні документи управлінського обліку; облікові реєстри для групування даних; форми управлінської звітності; облікові процедури збору, оброблення і представлення інформації користувачам. Це дозволить забезпечувати апарат управління інформацією щодо найефективнішого управління діяльністю підрозділів банку з метою досягнення найвищого фінансового результату.

#### Список літератури

1. Кіндрацька, Л. М. Фінансовий та управлінський облік у банках [Текст] : підручник / Л. М. Кіндрацька ; Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана". - К. : КНЕУ, 2008. - 816 с.
2. Лень, В.С. Управлінський облік [Текст] : навчальний посібник/ Лень В.С. - К: 2006. - 162 с.
3. Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України від 30.12.1998 № 566 із змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0056-99>
4. Парасій-Вергуненко І. М. Організація управлінського обліку в банках. Деякі аспекти теорії і практики [Текст] / І. М. Парасій-Вергуненко // Вісн. Нац. банку України. — 2004. — № 10. — С. 26–29
5. Управлінський облік в банках [Текст] : навч. пос./НБУ.К.: УБС НБУ, 2007 — 178 с.