

Отримано: 9 листопада 2013 р.

Прорецензовано: 2 грудня 2013 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2013 р.

Цимбалюк А. Ф. Напрями вдосконалення системи управлінського обліку у банках України / А. Ф. Цимбалюк // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: збірник наукових праць / ред. кол.: І. Д. Пасічник, О. І. Дем'ячук. – Острог: Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2013. – Випуск 24. – С. 291–296.

УДК 336. 717

JEL Classification: M41

Анна Федорівна Цимбалюк,

викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту Національного університету «Острозька академія»

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У БАНКАХ УКРАЇНИ

У статті охарактеризовано сучасний стан формування системи управлінського обліку у банках. Визначено проблеми ефективної організації управлінського обліку у банках. Обґрунтовано основні напрями удосконалення системи управлінського обліку у банках України.

Ключові слова: управлінський облік, автоматизація управлінського обліку, інвестиційна діяльність банків, бюджетування, планування банківської діяльності.

Анна Федоровна Цимбалюк,

преподаватель кафедры финансов, учета и аудита Национального университета «Острозская академия»

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В БАНКАХ УКРАИНЫ

В статье изучено современное состояние формирования системы управленческого учета в банках. Определены проблемы эффективной организации управленческого учета в банках. Обоснованы основные направления совершенствования системы управленческого учета в банках Украины.

Ключевые слова: управленческий учет, автоматизация управленческого учета, инвестиционная деятельность банков, бюджетирования, планирования банковской деятельности.

Anna Fedorivna Tymbaliuk,

Lecturer of the Department of Finance, Accounting and Audit, National University of Ostroh Academy

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM IN UKRAINIAN BANKS

The paper describes The current state of the formation management accounting system in banks has been describe in the article. The problems of effective management accounting in banks has been defined. The basic directions of improvement of management accounting system in banks of Ukraine has been justified.

Key words: management accounting, automation of management accounting, investment banking, budgeting, planning.

Постановка проблеми. Сьогодні вітчизняну банківську систему сформовано, а подальший її розвиток прямо залежить від ефективності діяльності вже наявних банків та від їх здатності наповнити ринок банківськими продуктами. Стабілізація ринку супроводжується значним зниженням доходності банківських операцій. Це зумовлює необхідність у постійному удосконаленні методів та техніки управління, змушує власників і керівників банків контролювати обґрунтованість витрат та вести активний пошук ефективних важелів управління, для підвищення конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження управлінського обліку у банках в Україні внесли вітчизняні вчені, зокрема: І. Білоусова, О. Бородкін, Б. Валуєв, С. Голов, Л. Кіндрацька, В. Ластовецький Л. Нападовська, М. Пушкар, В. Сопко, Я. Соколов, М. Чумаченко. Серед зарубіжних науковців, які присвятили свої праці управлінському обліку, варто відзначити: К. Друрі, Л. Зубченко, В. Івашкевича, С. Ніколаєву, С. Потоцьку, В. Селезньова, А. Тютюнник, В. Чернова, В. Чаусова, А. Шеремета, Ю. Юденкова та ін. Формування системи управлінського обліку у банках України постійно досліджується як фахівцями банківського бізнесу, так і науковцями, однак пошук шляхів удосконалення сформованої системи залишається актуальним і зараз.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у визначенні напрямів удосконалення системи управлінського обліку в банках України на основі оцінки сучасних проблем її формування.

Виклад основного матеріалу. Великою мірою успішний розвиток банківського бізнесу залежить від ефективності та своєчасності управлінських рішень. Сучасні умови діяльності банку унеможливають прийняття рішень на підставі лише інтуїції, необхідно отримувати інформацію про реальний стан справ у режимі реального часу. Керівництво вищої та середньої ланки має володіти інформацією про структуру доходів та видатків, планові та фактичні показники діяльності і не тільки загалом по банку, але й у розрізі його окремих підрозділів. З використанням цієї інформації можливо провести точний розрахунок прогнозних показників, глибоко проаналізувати та здійснити порівняння альтернативних варіантів коригування сфер впливу і здійснити мотивований вибір управлінських рішень.

Відсутність оперативної інформації ускладнює процес управління банком як складною динамічною системою. Світовий та вітчизняний досвід засвідчує, що найвищий рівень розвитку бізнесу досягли комерційні структури, які мають розвинену інформаційну систему. Ефективна інформаційна система має визначальне значення у життєдіяльності кожного суб'єкта господарської діяльності, особливо для функціонування банків. Необґрунтовані управлінські рішення призводять до значних втрат, зниження ліквідності, платоспроможності та, як наслідок, – до банкрутства.

Незважаючи на суттєві переваги, які отримують банки при впровадженні управлінського обліку, його запровадження у систему управління банками проходить вкрай повільно.

Серед стримуючих чинників оновлення механізму управління потрібно виділити, зокрема, такі. Передусім це недосконалість податкового законодавства. Хоча законотворчими і фіскальними органами за період незалежності України здійснені певні кроки щодо зниження податкового навантаження, втім вітчизняна економіка все ще знаходиться під значним податковим тягарем. Вирішення бюджетних проблем за рахунок приватного сектору – не найкраще фіскальне рішення. Саме через значне податкове навантаження у керівництва банків відсутні стимули для офіційного декларування підвищення прибутковості.

Водночас необхідно зазначити, що процедури управлінського обліку досить трудомісткі й виконуються у кілька етапів.

Наявність таких негативних моментів щодо формування системи управлінського обліку у банках України вимагає визначення перспективних напрямів діяльності останніх.

Отже, важливим етапом удосконалення системи управлінського обліку банків є, перш за все, підбір програмного забезпечення, яке б надалі забезпечувало автоматизацію процесу надання менеджерам усіх рівнів управлінської інформації.

Цей етап досить важливий, оскільки звіти, які формуються в чинних операційних банківських системах, не можуть повною мірою задовольнити потреби керівників вищої та середньої ланки в необхідній інформації про діяльність банку. Як правило, банківські операційні системи спрямовані на формування регулярної обов'язкової та пруденційної звітності, яка формує певну уяву про результати та фінансовий стан, втім не визначає, який внесок різних підрозділів або напрямів діяльності до загального результату. Вочевидь, система має забезпечити представлення інформації у різних розрізах, необхідних для управлінського обліку, наприклад, у розрізі бізнес-підрозділів, бізнес-напрямів (сегментів клієнтів), продуктів або клієнтів [5].

Використання ж інших наявних «підручних засобів» (наприклад, формування звітів в Excel у вигляді електронних таблиць) призводить до невиправдано високих витрат робочого часу для підготовки потрібних аналітичних даних. При цьому використання локальних робочих місць унеможливує одночасне опрацювання тотожної інформації та внесення необхідних змін, що відповідно унеможливує і миттєве реагування на виявлені відхилення від планових показників. Відтак інформація матиме вже ретроспективний характер, а звіти, сформовані за допомогою цих програм, мають перспективу просто загубитися в паперових стосах без належного використання через втрату актуальності. Оскільки інформація з часом втрачає цінність, швидкість її формування є важливим чинником у будь-якій системі звітності.

Головне надбання автоматизації управлінського обліку – створення єдиного місця зберігання та обміну даних різних підрозділів та надання можливості керівникам різних рівнів використовувати необхідну інформацію з різним рівнем її деталізації.

Очікуваний ефект від процесу автоматизації управлінського обліку можна розглянути за допомогою таких складових:

- зменшення витрат робочого часу на обробку даних;
- якісне поліпшення підготовленої інформації;
- скорочення часу для прийняття рішення;

- швидке виявлення помилок та відхилень від запланованих показників;
- оптимізації виконуваних бізнес-процесів;
- скорочення витрат.

Наступним етапом, після прийняття рішення щодо автоматизації управлінського процесу, є вибір програмного забезпечення, яке, своєю чергою, може бути:

- створене профільними спеціалістами, які працюють безпосередньо в банку;
- придбане як готовий програмний продукт;
- виготовлене на замовлення банку з урахуваннями всіх його особливостей.

Кожний із перелічених підходів до автоматизації управлінського процесу має право на існування. Спеціалісти з інформаційних технологій, що є у штаті банку, можуть забезпечити підготовку потрібного програмного продукту. Втім необхідно урахувати, що на створення достойного програмного забезпечення витрачається досить багато часу, а створений продукт є результатом роботи команди, у якій бере участь багато спеціалістів. Як наслідок, велика кількість кваліфікованого персоналу буде відлучена від своїх безпосередніх посадових обов'язків, що негативно вплине на поточну роботу банку. Крім того, як правило, налагодження створеного у такий спосіб програмного продукту відбувається безпосередньо в процесі його експлуатації, що призводить до виявлення недоліків і недоробок вже під час продуктивного використання. Замість зиску і надбання вигод, прийдеться спрямувати зусилля на виправлення виявлених помилок, що призведе до додаткових капітальних і трудових витрат, а бізнес-процеси, які б мали бути регульованими при застосуванні програмного комплексу, залишаються на час виправлення недоліків практично безконтрольними.

Виходячи з викладеного, прийнявши рішення щодо необхідності автоматизації управлінських процесів, банки найчастіше звертаються до компаній, які професійно займаються цим питанням. На цей час на ринку інформаційних технологій існує багато як вітчизняних, так і закордонних програмних продуктів, які автоматизують управлінський облік. При всьому наявному розмаїтті зробити єдиний правильний вибір доволі складно. Перед відповідальними за процес вибору програмного забезпечення постає складне завдання. Передусім це пов'язано з тим, що кожний банк має свою особливу структуру та індивідуальні напрями розвитку бізнесу. Саме тому у випадку придбання готового програмного продукту постає проблема його адаптації. Це може бути виконано компанією-розробником або профільними працівниками банку. Для внесення необхідних змін та налаштування програмного забезпечення банківські програмісти повинні пройти відповідний курс навчання. Таким чином, ми підійшли до наступного етапу введення управлінського обліку.

Етап навчання охоплює всі структурні підрозділи банку, які беруть участь у формуванні управлінської інформації. Цей етап надзвичайно важливий і, як показує практика, займає 50% усього часу на впровадження підсистеми управлінського обліку в банку. Підвищення рівня знань менеджерів різних ланок досягається шляхом проведення семінарів та навчальних курсів.

Наступним напрямом удосконалення системи управлінського обліку у банках України має стати застосування інструментарію управлінського обліку при відображенні інвестиційної діяльності банку.

Так, становлення нового для України виду бізнесу – інвестиційно-банківської діяльності – відбувається сьогодні досить динамічно. Протягом останніх років істотно зріс інтерес до дослідження проблем формування і використання інвестиційного потенціалу, причому якщо раніше ця проблема вивчалася в основному на рівні країни, регіону (області), галузі народного господарства, то останніми роками все частіше об'єктом дослідження виступає інвестиційний потенціал суб'єктів господарювання, зокрема – банків. При дослідженні інвестиційного потенціалу кожного конкретного банку на перший план виходить проблема визначення ступеня можливості вкладання ним коштів в активи тривалого використання та в цінні папери, який функціонально залежить від наявності або відсутності певних видів інвестиційних ресурсів банку та обмежений існуванням низки умов. В умовах експансії іноземних інвестиційних банків особливу актуальність здобуває формування вітчизняними банками диверсифікованого портфеля якісних інвестиційних послуг, адаптованих з урахуванням національної специфіки. Для створення такого портфеля необхідна ефективна внутрішня інфраструктура, ключовим елементом якої стосовно специфіки інвестиційної діяльності є система внутрішнього обліку.

Негативним моментом є те, що сьогодні не всі банки України мають добре налагоджену систему управлінського обліку саме у сфері довгострокового інвестування, операцій із цінними паперами, проектного фінансування та ін. Сьогодні вітчизняні банки приділяють особливу увагу інвестиційному співробітництву із закордонними фінансовими інститутами, особливо – з інвестиційними компаніями й фондами, тому особливу актуальність для них здобуває повний комплект фінансової звітності, підготовлений за західними стандартами й підтверджений міжнародним аудиторським висновком. Дотримання описа-

них вище умов може гарантувати тільки впровадження практики складання фінансової звітності банку за даними управлінського обліку, що створює єдиний інформаційний простір і може забезпечити ефективне управління. Система управлінського (внутрішнього) обліку інвестиційної діяльності банку є основною системою обліку, орієнтованою на оперативне забезпечення повною й достовірною інформацією про операції із цінними паперами осіб, що приймають рішення, підготовку повної фінансової звітності за міжнародними стандартами й значною мірою інтегрованої з вітчизняним бухгалтерським обліком.

Як відомо, однією з найбільш значущих тенденцій останніх десятиліть у сфері менеджменту стала поява контролінгу й концепції реінжинірингу бізнес-процесів, вперше сформульованої М. Хаммером і Дж. Чампі [6] у 1993 році. На відміну від традиційної функціональної організаційної моделі, у центрі уваги якої постають завдання, роботи, кадри й структури, методологічною основою реінжинірингу є системне проектування, а об'єктом – бізнес-процеси, а не сама компанія. З погляду формування концепції управлінського обліку інвестиційної діяльності банків можна виділити такі основні бізнес-процеси: торгівля корпоративними цінними паперами, брокерсько-дилерська діяльність, купівля-продаж корпоративних цінних паперів, діяльність з управління портфелями клієнтів, консалтинг, прямі інвестиції, діяльність у сфері корпоративних фінансів.

Функції системи управлінського обліку інвестиційної діяльності банку визначаються його бізнес-процесами й полягають у: реєстрації наказів клієнтів, доведенні їх до трейдерів; зборі й систематизації інформації про угоди, укладені трейдерами; приведенні у відповідність параметрів укладених угод з наказами клієнтів; реєстрації угод; формуванні звіту за торговельний день для керівництва; формуванні звітів для клієнтів; підготовці договорів по укладених угодах; підготовці розпоряджень про оплату; обліку стану портфелів; контролі за станом коштів, прогнозі грошових потоків; контролі за станом грошових рахунків клієнтів; контролі за виконанням зобов'язань контрагентами й партнерами; періодичному звірянні залишків з виписками з рахунків депо; підтримці й відновленні допоміжних баз даних тощо.

Завдання управлінського обліку в інвестиційній сфері кардинально відрізняються від традиційного аналізу витрат, оскільки в цьому випадку на перший план виходять необхідність фіксації портфелів цінних паперів, зобов'язань і обтяжень, відстеження етапів виконання угод, управління ліквідністю (як щодо грошей, так і щодо цінних паперів) і ризиками, визначення фінансових результатів. Аналіз витрат, якому приділяється основна увага в стандартному підручнику з управлінського обліку, не є основним напрямком обліку у сфері банківського інвестування, оскільки традиційні накладні видатки в банках є відносно невеликими, а єдиною великою статтею витрат є заробітна плата. Така структура видатків практично не піддається оптимізації й відповідно традиційні технології управлінського обліку, спрямовані на контроль витрат (наприклад, ABC-костинг або система «стандарт-кост»), не знаходять застосування у сфері банківського інвестування [5].

Система управлінського обліку інвестиційної діяльності банку може бути ефективним інструментом управління його ризиками у цій сфері. Йдеться насамперед про ризики, процес управління якими можна формалізувати. У цьому випадку управлінський облік реалізується у вигляді внутрішніх інструкцій і системи лімітів (установлена внутрішніми документами система обмежень). Відповідно співробітники, що приймають рішення, повинні мати інформацію про ступінь використання лімітів перед здійсненням операцій – ця інформація повинна підтримуватися бек-офісом (управління внутрішнього обліку) у режимі реального часу. У сфері інвестиційної діяльності банку може йтися про таку систему лімітів: ліміт по авансованому капіталу (граничний розмір капіталу для операцій за рахунок власних коштів); ліміти по видах фінансових активів (гранично допустимі частки різних фінансових інструментів у портфелі); ліміт по коротких позиціях (граничний обсяг продажів без покриття визначається строками перереєстрації й ліквідністю паперів); ліміт по зобов'язаннях (граничний обсяг зобов'язань банку, у тому числі взяті на себе за своїх клієнтів); кредитний ліміт (граничний сумарний обсяг зобов'язань перед банком); ліміти по контрагентах (граничний обсяг невиконаних зобов'язань кожного контрагента банку); ліміти по клієнтах (граничний обсяг зобов'язань кожного клієнта, у тому числі перед іншими учасниками ринку, якщо відповідальність може бути покладена на банк); ліміт по збитках (вимога продати папір, якщо котирування знизяться до певного лімітом рівня); ліміт по прибутку (вимога продати папір, якщо прибутковість виросте до певного лімітом значення, тобто при наближенні до прогнозного рівня локального максимуму); ліміт по обсягу операцій (для кожного трейдера та керуючого портфелем або в цілому по банку) тощо.

У більшості банків на сьогодні практично відсутні методичні розробки належного рівня у сфері управлінського обліку операцій із цінними паперами, що, за оцінками експертів, є найбільш складним, оскільки виконання угод відбувається в кілька етапів, кожному з яких відповідає зміна стану цінних паперів, при цьому кожний з етапів може вплинути на фінансовий результат угоди. Необхідність одержання внутрішнього операційного балансу й комплексу звітів, орієнтованих на підтримку прийняття

рішень, вимагає серйозної методологічної бази. Крім того, при розробленні й впровадженні системи управлінського обліку неминуче виникають серйозні організаційні й технологічні проблеми, недостатня увага до яких, як правило, призводить до провалу проекту. Складність цього виду обліку вимагає оптимальної програмної реалізації – у корпоративну інформаційну систему, що є практичним втіленням системи управлінського обліку, повинна бути закладена модель управління, що відповідає цілям і завданням інвестиційної діяльності банку.

Таким чином, успішне впровадження системи управлінського обліку інвестиційної діяльності банку можливі тільки при системному підході – питання управлінського обліку повинні розглядатися в сукупності з питаннями формування відповідної методології, високоефективного операційного менеджменту й сучасних інформаційних технологій.

Важливим кроком в удосконаленні системи управлінського обліку у банках України є організація процесів планування, бюджетування, аналізу результатів та прогнозування діяльності.

Поряд із надзвичайною важливістю бюджетного планування в банку варто зазначити те, що й досі не існує єдиної комплексної методики бюджетування в банку, розробки бюджетних показників, єдиного підходу до перерозподілу ресурсів. Саме тому впровадження системи бюджетування досить часто супроводжується низкою проблем, які знижують очікуваний ефект від системи бюджетування. Розробляючи схему бюджетного процесу, керівництво банку не завжди враховує такий вагомий чинник, як мотивацію при виконанні бюджетних планів, наявну в банку систему управлінського обліку, розробку нормативних положень тощо. Крім того, досить часто не приділяється достатньо уваги аналізу виконання бюджету. Це пояснюється насамперед тим, що українським банкам бракує накопиченого досвіду щодо бюджетного планування [4].

Саме процеси планування та бюджетування є основою ефективної організації управлінського обліку банку та його реалізацію у перспективі.

Бюджетне планування вимагає побудови такої організаційно-фінансової структури банку, яка забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Це завдання передбачає створення в банку фінансової структури, яка являє собою сукупність сфер фінансової відповідальності, що є об'єктами бюджетування і поділені між структурними підрозділами банку [3]. Таку фінансову структуру створюють з метою формування системи управлінського обліку та його ведення для досягнення стратегічних цілей банку та виявлення внутрішньобанківських проблем.

При впровадженні технології бюджетування в банку має бути проведена бюджетна структуризація, тобто класифікація підрозділів стосовно участі в бюджетуванні [1]. Питаннями механізму бюджетного планування в банку, організаційного – інформаційного забезпечення бюджетування в банку займаються переважно керівники банків і структурних підрозділів банків. При бюджетуванні має бути побудована така організаційно-фінансова структура банку, яка б забезпечувала формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Це завдання передбачає створення в банку фінансової структури, яка являє собою сукупність сфер фінансової відповідальності, що є об'єктами бюджетного планування і поділені між структурними підрозділами банку. Центр фінансової відповідальності являє собою структурну одиницю банку – підрозділ або групу підрозділів, які виділені за певною ознакою, де встановлено персональну відповідальність менеджера за результати діяльності.

Висновки. Отже, що стосується напрямів вдосконалення формування системи управлінського обліку в банках України, то варто звернути увагу на такі моменти. Новим та перспективним напрямом на сьогодні є питання впровадження системи управлінського обліку в банку як можливості зміцнення його інвестиційного потенціалу. Так, успішне впровадження системи управлінського обліку інвестиційної діяльності банку можливі тільки при системному підході – питання управлінського обліку повинні розглядатися в сукупності з питаннями формування відповідної методології, високоефективного операційного менеджменту й сучасних інформаційних технологій.

Актуальними залишаються на сьогодні також питання, що стосуються процесів планування та бюджетування у банку. Бюджетування – це управлінська технологія, яка містить у собі планування основних фінансових показників діяльності банку, їх коригування та аналіз і контроль за їх виконанням. Основною метою бюджетного планування можна назвати оптимальний розподіл ресурсів банку для забезпечення кінцевої мети діяльності банку – тобто максимізації добробуту акціонерів через отримання прибутку. Бюджетування ефективно впливає на формування фінансових ресурсів банку, рух коштів та на фінансово-економічні показники діяльності банку, дозволяє оптимізувати відхилення план/факт і здійснювати коригування показників шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Отже, система управлінського обліку банку повинна забезпечувати: розрахунок прибутковості під-

розділів, бізнес-напрямків, продуктів; розвиток об'єктивної бази для встановлення цін на продукти; розподіл доходів та витрат за центрами відповідальності; розробку стратегічних планових значень; моніторинг фактичного виконання бюджету як для всього банку, так і для окремих підрозділів, з аналізом відхилень.

Література:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
2. 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.
3. Лобозинська С. М. Облік і аудит у банку : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра е. н., проф. С. К. Реверчука. – К. : Знання, 2007. – 630 с.
4. Московчук І. О. Управлінський облік: сутність та роль в діяльності комерційних банків / І. О. Московчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2008_5_2/zbirnuk_ON_5_%D0%A7_2_37.pdf.
5. 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.
6. Друри Колин. Введение в управленческий и производственный учет / Колин Друри. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1998.