

УДК [336.713:336.717.16](477)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В СИСТЕМЕ ЭФФЕКТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ ПРОЦЕССАМИ БАНКА

Н. М. Жидовская

Львовский национальный аграрный университет
г. Львов, Украина (Украина, 80381, Львовская область, Львовский район, г. Дубляны, ул. В. Великого, 1; e-mail: znatalka_2909@ukr.net)

Ключевые слова: управленческий учет, эффективный механизм, банковское учреждение, управление, информационное обеспечение, процессы банка.

Аннотация. В статье обоснована необходимость формирования системы управленческого учета для улучшения информационной базы, которая бы наиболее полно отвечала целям и основным задачам управления, с целью обеспечения эффективного механизма управления деятельностью банка. Определены причины инициирования формирования управленческого учета в банковском учреждении, его организационные основы и функции. Выделенные главные принципы учета составляют организационно-методические основы и являются комплексными со своими целями и задачами, с соответствующим информационным наполнением и служат базой для организации новых систем управления. Определены основные элементы эффективного управления процессами банка, и установлена их взаимосвязь, предложены этапы формирования системы управленческого учета в банке. Практическая ценность работы заключается в определении основных факторов действенности управленческого учета, которые обеспечат контроль текущей деятельности банка, планирования его будущей стратегии и направлений ведения бизнеса, оптимизацию использования ресурсов, уменьшение субъективизма в процессе принятия решений.

MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE SYSTEM OF EFFECTIVE ADMINISTRATION OF A BANK'S OPERATIONS

N. M. Zhydovska

Lviv National Agrarian University
Lviv, Ukraine (Ukraine, 80381, Lviv district, Dubliany, 1 V. Velykoho str.;
e-mail: znatalka_2909@ukr.net)

Key words: management accounting, effective mechanism, banking institution, management, information support, bank processes.

Summary. The article substantiates the need to form a management accounting system to improve the information base, which would best meet the goals and main objectives of management, in order to ensure an effective mechanism for managing the activities of the bank. The reasons for initiating the formation of management accounting in a banking institution, its organizational foundations and functions are determined. The selected main principles of accounting constitute the organizational

and methodological basis and are comprehensive with their goals and objectives, with the appropriate content and serve as a basis for the organization of new management systems. The basic elements of effective management of bank processes are defined and their interrelation is established, stages of formation of system of the administrative account in bank are offered. The practical value of the work is to determine the main factors of management accounting, which will control the current activities of the bank, planning its future strategy and areas of business, optimizing the use of resources, reducing subjectivity in the decision-making process.

(Поступила в редакцию 06.06.2021 г.)

Введение. Активизация рыночных отношений в банковской системе обусловила необходимость формирования и использования информационной базы данных, адекватной современным подходам к управлению деятельностью банков. В значительной степени это осуществляется в процессе выполнения мероприятий по реформированию бухгалтерского учета, направленных на расширение информационных возможностей учетной системы. Отечественный банковский сектор испытывает эволюционные изменения, которые в целом имеют циклический характер. В этих условиях банковские учреждения должны мгновенно корректировать направления своего бизнеса, ориентируясь на конъюнктуру межбанковского и международных рынков, создавая объективные предпосылки поиска эффективных способов введения управленческого учета в банковскую практику, в процессе чего формируется информация, которая доводится до руководства в формах бюджетов и управленческой отчетности, показатели которой являются обобщенными данными учета доходов, расходов и результатов деятельности банка [7].

В Украине в связи с введением международных стандартов вполне закономерно возникла проблема формирования банками информационной системы, которая бы наиболее полно отвечала целям и основным задачам управления. В то же время возникает необходимость постоянных корректировок поведения банка, которые во многом зависят от осведомленности его управленцев о характере изменений, которые происходят во внешней среде. На каждом этапе управленцы разных рангов пытаются выбрать оптимальные варианты из имеющихся альтернатив. Возможность правильного выбора зависит исключительно от количества и качества информации. Поскольку на уровне хозяйствующих субъектов основной информационной базой является учетная система, то на первый план при этом выходит вопрос совершенствования способов и приемов сбора, обобщения и сегментации в необходимых разрезах управленческой информации. Учитывая это, повышение эффективности механизма управления процессами банка связано прежде всего с каче-

ственными изменениями в информационной системе, в частности в системе учета коммерческого банка.

Цель работы – обосновать необходимость формирования специальной учетной системы для обеспечения эффективного механизма управления деятельностью банка.

Материал и методика исследований. В процессе исследования использовались общенаучные и специальные методы: теоретического обобщения, сравнения, причинно-следственной связи, наблюдения, системного анализа, аналогии, сравнения, конкретизации, индукции и дедукции.

Вопросы управленческого учета как отдельной подсистемы в банковских учреждениях освещаются в трудах отечественных ученых и специалистов: Бутинца Ф. Ф., Голова С. Ф., Киндрацкой Л. М., Парасий-Вергуненко И. М., Сопко В. В., Лень В. С., Примосткой Л. О., Житного П. Е. и др.

Вместе с тем общее понимание экономической сущности и отдельных задач остается дискуссионным, не отработаны методика и механизм организации его проведения. Итак, вопрос построения эффективной системы управленческого учета в банках остается актуальным и требует дальнейшего научного решения.

Результаты исследований и их обсуждение. В условиях постоянных изменений, которые генерируют внешние и внутренние факторы, своевременное получение полной и достоверной информации для принятия соответствующих решений приобретает определяющее значение. Финансовым рынкам в эпоху глобальной диджитализации присущи высокая волатильность и высокая степень неопределенности. Именно поэтому акционеры банков направляют значительные ресурсы на построение системы управления, ориентированной на быстрое выявление причин изменений финансовых и нефинансовых показателей банка и его отдельных подразделений.

Международная и отечественная практика показывает, что для эффективной деятельности каждого банка, следовательно, и для ее результативности решающее значение приобретает обоснованная система оценки этой деятельности, которая всегда связана с проблемой определения эффективности принятых управленческих решений на всех уровнях банковского менеджмента. На основании такой оценки только и можно создать эффективный механизм ответственности за результативность деятельности каждого структурного подразделения в частности и аппарата управления в целом [9].

С развитием экономики и информационных технологий появились новые, неординарные взгляды на учет в управлении, вызвавшие актив-

ный поиск эффективных методов ведения и организации управленческого учета на данном этапе развития банковской системы Украины. Во-первых, системы управления банком усложняются, вводятся новые банковские продукты и услуги, а потому без надежного информационного обеспечения эти системы могут стать неуправляемыми; во-вторых, рост объемов информации требует умения оперативно найти именно ту информацию, которая нужна [4].

Учитывая это, считаем целесообразным указать на основные причины инициирования формирования системы управленческого учета и отчетности в банковском учреждении:

1. Внедрение новых продуктов требует детального анализа различных показателей:

- количество проданных продуктов (каждым отделением и на уровне всего банка);

- балансовые показатели продуктов на конец периодов и средние за соответствующий период (на уровне отделений и всего по банку);

- балансовые показатели и показатели доходов и расходов в разрезе валют по каждому продукту;

- доходность продуктов, клиентов и каналов продаж и т. д.

2. Создание продуктов ориентированных на соответствующие сегменты клиентов требует внедрения системы сегментации клиентов и выделение бизнес линий в структуре Банка;

3. Финансовый результат рассчитан по принципу процентных доходов и расходов, не дает возможности объективно оценить результат точки продаж, финансовый результат по продукту и рассчитать доходность клиента (группы клиентов);

4. Отсутствие такой аналитики в финансовом учете усложняет процесс принятия эффективных решений по изменениям тарифной политики, продуктовой линейки и направлений работы с клиентскими сегментами. Не менее важным является определение системы мотивации и стимулирования персонала по результатам расчетов эффективности работы отделений.

Цель управленческого учета – помочь руководству принимать правильные решения. Специалисты по проблемам управленческого учета в банках имеют сейчас полную свободу выбора форм, методов и приемов его организации и ведения, потому что даже номенклатура счетов класса 8 «Управленческий учет» не регламентируется действующим планом счетов бухгалтерского учета коммерческих банков [5].

Система управления банком является сложным и комплексным процессом и включает много составляющих, охватывая многие сферы и компоненты, которые присущи управленческим процессам, что находит

отражение и в структуре учетно-аналитического обеспечения. Состав элементов управленческого учета может меняться в зависимости от целей управления, но любая система управленческого учета должна базироваться на научной основе, которую составляют концептуальные подходы, принципы, задачи и инструментарий (рисунок 1).

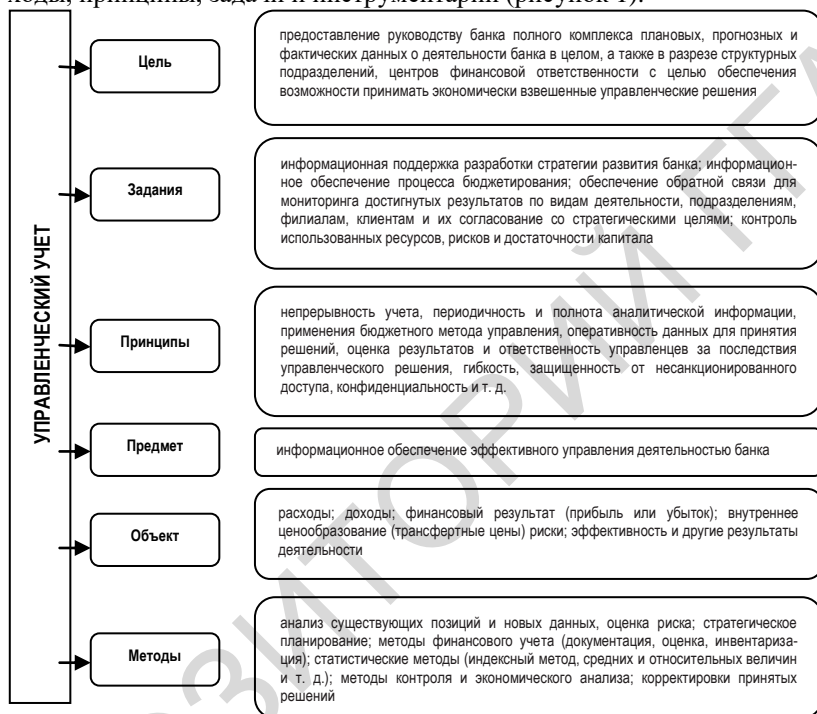


Рисунок 1 – Организационные основы построения управленческого учета в банке

Рассмотренные элементы учета составляют организационно-методическое основание, являются комплексными (со своими целями и задачами, с соответствующим информационным наполнением), и служат базой для организации новых систем управления. Это создает объективные условия правильного решения критических проблем в банке и их предвидение [3].

Функции, которые выполняет управленческий учет, должны тесно взаимодействовать с функциями управления (таблица 1).

Таблица 1 – Основные функции управленческого учета

Функции	Краткое содержание
Информационная	Обеспечение менеджеров всех уровней управления информацией, необходимой для принятия управленческих решений по выполнению планов, где учтены периодичность информирования, наполнения информацией, форма и качество информации
Учетная	Разработка методологических основ учетного блока, где включены учетная политика, методы учета, номенклатура счетов, форма ведения управленческого учета, классификация затрат, методы калькулирования, формы отчетности, пользователей и исполнителей учетной информации
Контрольная	Осуществление контроля за выполнением плановых показателей и бюджетов при условии: охват контролем всех процессов деятельности, занятости работников банка в процессе контроля, оперативности выявления отклонений от установленных норм и стандартов
Аналитическая	Исследование всей системы принятия решений с целью ее совершенствования, а именно: результатов деятельности структурных подразделений и отдельных исполнителей по выполнению поставленных задач на основе методов анализа и обобщения результатов
Коммуникационная	Формирование информации, которая является средством внутренней коммуникационной связи между уровнями Управления и структурными подразделениями. Управленческий учет обеспечивает эффективность функционирования всей системы, способствуя повышению качества процесса обмена информацией
Прогнозная	Обеспечение перспективного планирования и направления развития банка на достижение его стратегических целей на основе анализа и оценки фактических результатов деятельности

Чтобы принятые управленческие решения были обоснованными, необходима принципиально новая система формирования полезных данных, которая должна удовлетворять потребностям всех уровней банковского менеджмента в необходимой, достоверной, своевременно получаемой и конкретной информации, оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней и внутренней среде [8].

В рамках формирования системы управленческого учета в банках предлагается выделить следующие основные этапы:

1-й этап – внедрение системы «Управленческий учет (ISMA)» на базе учетной системы Б2, которая позволяет получить информацию о доходах, прямые и косвенные расходы в разрезе центров ответственности, клиентов, территориально удаленных подразделений банка за истекший период. Для этого используется метод прямого распределения доходов и расходов и последовательный пошаговый метод аллокации косвенных расходов;

2-й этап – внедрение системы трансфертных цен через учетную систему Б2;

3-й этап – распределение прямых и косвенных расходов на продукты и сегменты клиентов;

4-й этап – расчет дополнительных вычетов из финансового результата (страхование кредитных рисков, стоимость обязательных резервов по депозитам, сумм страхования депозитных вкладов на уровне каждого депозита (или группы депозитных продуктов), стоимость капитала для кредитов, стоимость страхования ликвидности банка, определения себестоимости продуктов и расчет их производительности и т. д.);

5-й этап – внедрение системы бюджетирования в разрезе показателей управленческого учета для последующего проведения план-факт-прогноз анализа и формирования соответствующей отчетности.

Важно подойти к политике управленческого учета с позиции формирования целостной подсистемы информационного обеспечения потребностей руководства для оперативного реагирования на изменения по направлениям деятельности [12]. Данная подсистема управленческого учета выполняет функции своеобразного фильтра большого количества информации и формирования такого ее объема, который обеспечит потребности управления каждого банка. Общая тенденция организации управленческого учета сохраняется и в банках, где происходит процесс объединения таких важных функций, как планирование, учет, контроль, анализ и принятие решений. Этот цикл повторяется многократно и в основном параллельно на разных уровнях управления (рисунок 2).

Понятно, что процесс управления банком заключается в достижении конкретных целей, выбранных в ходе осуществления банковской деятельности. На каждом этапе управленцы разных рангов пытаются выбрать оптимальные варианты из имеющихся альтернатив. Возможность правильного выбора зависит исключительно от количества и качества информации.

Эффективность работы банка и его конкурентоспособность на рынке в значительной степени зависят от внедрения новых банковских продуктов и технологий. Внедрение научных достижений и изобретений в организацию банковского обслуживания обеспечивает постоянное обновление и улучшение банковских продуктов и применяемых технологий обслуживания потребителей. Особую актуальность развитие научных исследований по данной проблематике приобретает в условиях мирового финансового кризиса, ведущие финансовые учреждения испытывают кризис ликвидности и оттока финансовых ресурсов, происходят сокращения финансирования инновационных и инвестиционных проектов и сужение инновационно-инвестиционной деятельности [6].



Рисунок 2 – Процесс организации управленческого учета в банке

Что касается внедрения эффективной системы управленческого учета в банке, то для успешного осуществления этого процесса установлена взаимосвязь таких элементов (рисунок 3).

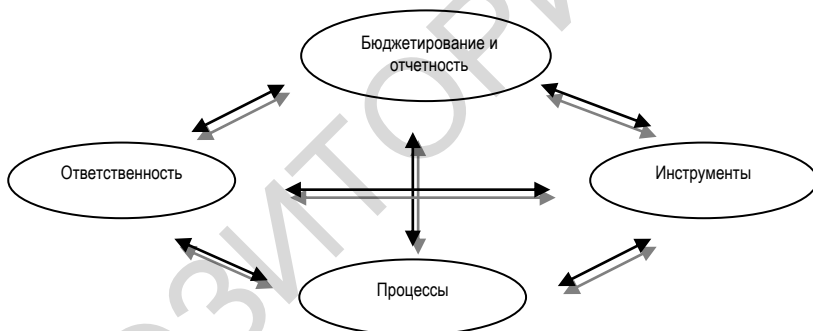


Рисунок 3 – Взаимосвязь элементов эффективного управления процессами банка

Действенность системы управленческого учета зависит от факторов, которые важны для управления и складываются в комплексную картину, прозрачную для контроля и анализа (таблица 2). По этим показателям управленческого учета руководители могут оценить финансовую стабильность отдельных видов бизнеса, клиентов и продуктов, обеспечение финансовой устойчивости банка [1].

Следовательно, организация управленческого учета существенно сказывается на эффективности управления в целом. Причем как на стадии планирования, определения общей цели и конкретных задач развития, так и в процессе сравнения фактических и плановых показателей развития. Следует заметить, что эффективно регулировать хозяйствен-

ный процесс на основе данных управленческого учета можно только в том случае, если соответствующая информация предоставляется своевременно [2].

Действенность управленческого учета обеспечивается ориентацией на контроль текущей деятельности банка, планирование его будущей стратегии и направлений ведения бизнеса, оптимизацию использования ресурсов, уменьшение субъективизма в процессе принятия решений.

Заключение. Таким образом, успешное внедрение системы управленческого учета деятельности банка возможно только при системном подходе: вопрос управленческого учета должен рассматриваться в совокупности с вопросами формирования соответствующей методологии, высокоэффективного менеджмента и современных информационных технологий.

Таблица 2 – Основные факторы действенности системы управленческого учета

Факторы	Объяснение
Правильность определения и учета целей банка, средств их достижения при разработке системы управленческого учета	Обеспечивает прогноз будущего развития банка по всем направлениям деятельности с учетом практических мероприятий по основным компонентам бизнеса: виды деятельности, группы клиентов, банковские продукты, сеть филиалов, технологии, персонал и т. д.
Правильность определения центров ответственности	Обеспечивает изучение менеджерами деятельности собственных подразделений с позиции поступлений и расходов, а также оперативность принятия решений на том уровне управления, который максимально приближен к проблеме и лучше всех понимает ее суть и пути решения
Соответствие технологий бизнес-процессов задачам банка и системе управленческого учета	Обеспечивает осуществление оперативного контроля, оценки прибыльности в разрезе по отдельным клиентам, продуктам, подразделениям, включая филиалы. Обеспечивает целевое использование и экономию ресурсов банка
Правильность выбранной системы распределения накладных расходов	Грамотное управление затратами позволяет влиять на цену банковских услуг и соответственно на доходы банка
Отлаженность горизонтальных связей и распределение системы ответственности по сбору информации и составлению бюджетов	Обеспечивает построение оптимального для банка процесса планирования и бюджетирования. Создает информационную инфраструктуру для обеспечения единого понимания задач и согласования действий на всех уровнях управления
Принятая система мотивации в банке	Правильно выбранная система мотивации обеспечивает интеллектуальный и творческий потенциал работников, улучшает уровень финансовой дисциплины, ответственность руководителей, менеджеров и персонала за результаты работы

По нашему мнению, только при таких обстоятельствах хорошо отлаженная подсистема управленческого учета способна удовлетворить

потребности в оперативной информации и увеличить возможности руководства регулировать экономические процессы в самом банке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бартош, А. Н. Управленческий учет как основа эффективной системы управления банком. Финансовое пространство. 2014. № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1401/14bomuoj.pdf>.
2. Ильченко, Л. Б. Место управленческого учета в системе управления предприятием / Л. Б. Ильченко // Экономическое пространство: сборник научных трудов. – Днепропетровск: ПГАСА, 2008. – № 13. – С. 202-207.
3. Жидовская, Н. М. Формирование управленческого учета в системе эффективного управления процессами банка / Н. М. Жидовская, Т. Д. Громьяк // Всеукраинский научно-производственный журнал «Инновационная экономика». – № 8 [46]. – Тернополь. 2013. – С. 316-319.
4. Житний, П. Е. Банковское учреждение как центральное звено организации учетной политики в условиях финансово-промышленных систем / П. Е. Житний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/zitnij.pdf.
5. Киндрацкая, Л. М. Финансовый и управленческий учет в банках: учебник; Мин-во образования и науки Украины, ДВНЗ «КНЭУ им. Вадима Гетьмана». – М.: КНЭУ, 2008. – 816 с.
6. Козьменко, С. М. Маркетинг банковских инноваций / С. М. Козьменко, Т. А. Васильева, С. В. Леонов // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2011. – № 1. – С. 13-28.
7. Ларикова, Т. В. Направления использования информации управленческого учета в банках. Финансы, учет и аудит: сб. науч. трудов. Киев. нац. экон. ун-т. – М.: КНЭУ, 2010. – Вып. 11. – С. 238-244.
8. Литвин, Н. Б. Финансовый учет в банках (в контексте МСФО): учебник. – К.: «Да & Тек Пресс», 2010. – 608 с.
9. Московчук, И. А. Управленческий учет: сущность и роль в деятельности коммерческих банков / И. А. Московчук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/En/O_FN/2008_5_2/zbirnuk_O_FN.
10. Нестеренко, Ж. К. Влияние управленческого учета на повышение качества анализа банковской деятельности / Ж. К. Нестеренко // Экономическое пространство: сборник научных трудов. – 2010. – № 37. – С. 75-83
11. Учет и аудит в банках [Текст]: учебное пособие / А. Г. Коренева [и др.]; ред. А. Г. Кореновой, Н. Г. Славянской. – Суммы: Университетская книга, 2007. – 493 с.
12. Учет в банках. Практикум [Текст]: учебное пособие / Я. С. Янишин [и др.]. – Львов: СПОЛОМ, 2015. – 312 с.