

**Р. М. Іванчук,**  
кандидат економічних наук,  
**О. А. Іванчук,**  
**Д. В. Шеремета,**

*ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка”*

## ШЛЯХИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

Для нормального функціонування банківської системи в цілому, а також кожної із її складових – комерційних банків, необхідно, щоб кожний з них мав власну правдиву об'єктивну інформацію про фінансовий стан та стан їх матеріальних та фінансових ресурсів. Саме управлінський облік в кожній інституціональній одиниці в складі бухгалтерського обліку готує таку інформацію, формує її і зберігає для видачі користувачам з метою планування, контролю та прийняття управлінських рішень.

Такі важливі функції управлінського обліку привертала увагу багатьох вчених як вітчизняних, так і зарубіжних до вивчення сутності, форм управлінського обліку та його можливостей з метою використання інформації, що надається ним, в щоденному (поточному) управлінні комерційними банками.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливо значимими для становлення, розвитку і впровадження систем управлінського обліку в облікову практику комерційних банків стали праці таких видатних вчених як: К. Друрі, М. Г. Чумаченка, С. Ф. Голова, Ф. Ф. Бутинця, Л. М. Кіндрацької, І. А. Клочкова, А. Г. Терехова, Ю. Н. Ющенко та ін. Не дивлячись на великий внесок цих вчених в розвиток управлінського обліку, вони зосереджували увагу на теоретичних питаннях, шляхах розвитку та розробки концептуальної схеми організації управлінського обліку в банках, застосування його складових через планування, облік, аналіз, контроль через систему бюджетування, формування фінансової структури банку з питань побудування внутрішнього плану рахунків, механізм трансфертного ціноутворення, розрахунки ефективності діяльності структурних підрозділів [9; 17; 8; 6; 12; 13].

Втім, упровадженню та організації управлінського обліку в банках учені-економісти приділяють значно менше уваги, чим іншим видам обліку. Недостатньо висвітлені організація та напрямки розвитку облікового процесу характерні ознаки управлінського обліку, не здійснена внутрішня реструктуризація банку щодо децентралізації центрів обліку через відокремлення різних видів діяльності.

Тому нами поставлені задачі: визначити та класифікувати потоки аналітичної інформації за рівнями організаційної структури управління, намітити принципові питання, що мають бути вирішені у разі удосконалення

управлінського обліку з метою підвищення ефективності управління банком в цілому.

**Виклад основного матеріалу.** Проведені нами дослідження, а також дослідження інших вчених стверджують, що у даний час основною інформаційною системою є система бухгалтерського обліку, у межах якої функціонують взаємопов'язані підсистеми, а саме: підсистема фінансового обліку, підсистема управлінського обліку та підсистема податкових розрахунків [9, с. 539]. В такій сукупності п. 5 Закону України „Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” і закріплена система бухгалтерського обліку і в законодавчому порядку [3]. В той же час ми погоджуємося з Л. М. Кіндрацькою, що помилково вважати, що управлінський облік започатковано саме цим Законом бо в Законі записано, що підприємство (в тому числі банк) самостійно розробляє систему внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій.

Господарський механізм банку приводить в дію обліковий механізм, що функціонує за трьома напрямками, які передбачають виконання певних цілей та завдань, що впливає на визначення поняття банківського обліку (рис. 1) [5, с. 88].

Отже, під предметом банківського обліку варто розуміти інформаційне відображення стану активів і пасивів банку та їх раціональне використання в процесі розширеного суспільного відтворення [7, с. 167].

Звісно, що з метою чіткого налагодження облікового процесу в банку керівництво розробляє та затверджує облікову політику. Облікова політика – це сукупність визначених у межах чинного законодавства принципів, методів і процедур, що їх використовує банк для складання та подання фінансової та управлінської звітності. Основне призначення облікової політики розглянуто на рис. 2 [16, с. 20].

Кожен банк самостійно розробляє облікову політику. Облікова політика повинна базуватися на Законах України „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність”, „Про банки і банківську діяльність”, чинному законодавстві з питань ведення бухгалтерського обліку та застосування норм податкового законодавства [1; 2].

На формування облікової політики впливає стратегія фінансово-економічного розвитку, принципи ви-

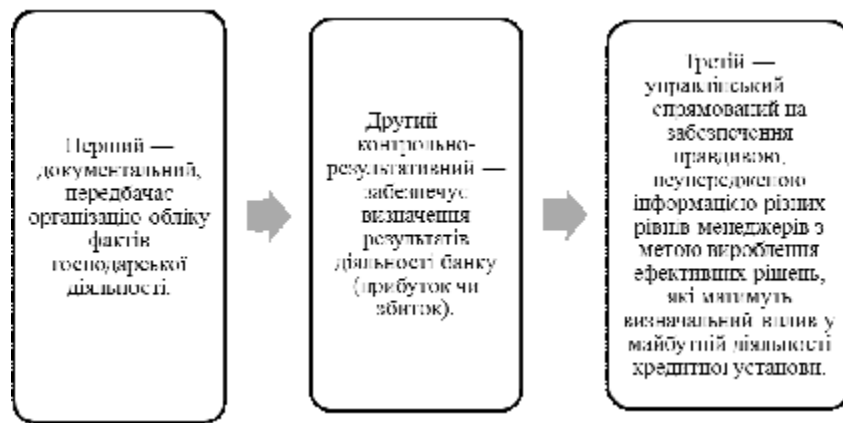


Рис. 1. Напрями облікового механізму



Рис. 2. Призначення облікової політики

бору методик обрахунку процентів за кредитами та депозитами, порядок обрахунку норм амортизаційних відрахувань, рівень інформаційного забезпечення, кваліфікація працівників тощо.

Управлінський облік – це процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації і передачі інформації, яка використовується управлінською ланкою з метою планування, оцінки і контролю всередині банку та для забезпечення ефективного використання ресурсів [8, с. 63].

Побудова такого обліку повинна забезпечувати одержання інформації для здійснення контролю поточ-

ної діяльності банку і його структурних підрозділів, оптимізації використання ресурсів, виміру та оцінки ефективності, вироблення стратегії і тактики управління, планування діяльності банку, прийняття управлінських рішень.

Великою мірою успішний розвиток банківського бізнесу залежить від ефективності та своєчасності управлінських рішень.

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, рис. 3 [8, с. 63].

Внутрішня реструктуризація банку дає змогу деталізувати центри обліку через відокремлювання:

1. Центр прибутку – підрозділів, які відповідальні за розміщення коштів, тобто здійснюють активні операції, що сприяють отриманню банківського прибутку.

2. Центр обслуговування – підрозділів, діяльність яких хоч і не пов'язано з процесами розміщення ресурсів, але котрі отримують дохід (здебільшого комісійний), що є платою за виконувани ними функції: операційний відділ, відділ міжнародних розрахунків, відділ консультування клієнтів.

3. Центр залучення – підрозділів, на які покладатиметься складний процес залучення ресурсів, і котрі з огляду на платність ресурсів на фінансових ринках формують основний обсяг процентних витрат банку.

4. Центр забезпечення – підрозділів, що надають послуги внутрішнім центрам прибутку, обслуговування, залучення [10, с. 169].

Фінансовий результат центру прибутку формується за формулою 1.

$$EP = PD + VD - VPP - ZPV - BV, \quad (1)$$

де: EP – економічний прибуток центру прибутку;

PD – реальні доходи, зароблені центром прибутку;

VD – внутрішні доходи, як плата за надання послуг іншим підрозділам;

VPP – власні прямі витрати;

ZPV – загальні прямі витрати;

BV – внутрішні витрати за послуги, отримані від інших підрозділів банку [7, с. 83].

Управлінська звітність є результатом, продуктом, деяким підсумком, висновком обліку або процесу формування інформації про фінансово-господарську діяльність або ситуацію. Це подання інформації з метою максимального полегшення та ефективності прийняття управлінських рішень. Аналіз, як і облік та контроль, це один з інструментів формування інформації, а звітність – це результат цього формування, це подання інформації її користувачеві [4, с. 32].

Класифікація потоків аналітичної інформації всередині банку за рівнями організаційної структури управління.

Перший рівень аналітики (режим on-line): первинна інформація про здійснені операції по всіх сегментах бізнесу.

Другий рівень аналітики: інформація про підсумки операційного дня.

Третій рівень аналітики: інформація наростаючим підсумком на щоденній основі.

Четвертий рівень аналітики: спеціальна інформація для керівництва на щоденній основі.

П'ятий рівень аналітики: підсумкова інформація за звітний період [11, с. 86].

Виходячи з рівня управлінських завдань звітність можна розділити на три основних рівня:

– Оперативний рівень (формується і узагальнюються вихідні дані ділових операцій, складаються зведення даних);

– Тактичний рівень (формується зведена інформація у звітності про результати діяльності, про ризики, про фінансовий стан);

– Стратегічний рівень – формування зведеної звітності, що характеризує ступінь наближення до реалізації стратегічних цілей [13, с. 44].

Серед принципових питань, які мають бути вирішені у разі впровадження управлінського обліку, визначення структури управлінського рахунку. Якщо раніше основний акцент робився на підготовку обов'язкової звітності і забезпечення окремих бізнес-процесів, то зараз наголос починає зміщуватися у бік ефективного управління банком в цілому. Все більшу актуальність набуває проблема підвищення якості менеджменту з метою належного рівня прибутковості і стійкості банку.

Для цього необхідно проаналізувати власний капітал та зобов'язання „Кредитпромбанку”, для аналізу використовують формули:

Рівень власного капіталу у структурі загальних пасивів визначається за формулою 2 [5, с. 43]:

$$\text{Рівень } BK = \frac{BK}{P} \times 100\%, \quad (2)$$

де: Рівень BK – рівень власного капіталу банку у структурі загальних пасивів банку, %;

BK – власний капітал банку, тис. грн;

P – пасиви банку, тис. грн.

$$\text{Рівень } BK_{2009} = 1263607 : 13589849 * 100\% = 9,2\%$$

$$\text{Рівень } BK_{2010} = 1844201 : 14195936 * 100\% = 12,9\%$$

$$\text{Рівень } BK_{2011} = 2115151 : 12493480 * 100\% = 16,9\%$$

Залежність банку від його засновників (акціонерів, учасників) характеризує коефіцієнт достатності власного капіталу, який розраховується за формулою 3:

$$K_{\text{дост.}} = \frac{CK}{BK} \times 100\%, \quad (3)$$

де:  $K_{\text{дост.}}$  – коефіцієнт достатності власного капіталу банку, %;

CK – сплачений статутний капітал банку, тис. грн;

BK – власний капітал банку, тис. грн.

$$K_{\text{дост. } 2009} = 1351061 : 1263607 * 100\% = 106,9\%$$

$$K_{\text{дост. } 2010} = 1839396 : 1844201 * 100\% = 99,7\%$$

$$K_{\text{дост. } 2011} = 2836401 : 2115151 * 100\% = 134,0\%$$

Коефіцієнт захищеності власного капіталу характеризує захищеність власного капіталу від інфляції через вкладення коштів у нерухомість, обладнання та інші матеріальні активи [7, с. 43].

Коефіцієнт захищеності власного капіталу розраховується за формулою 4:

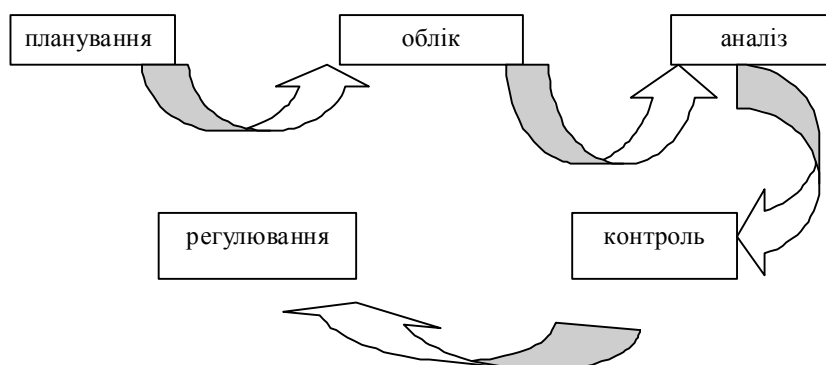


Рис. 3. Взаємозв'язок складових управлінського обліку

$$K_{зах} = \frac{OЗ}{BK} \times 100\%, \quad (4)$$

де:  $K_{зах}$  – коефіцієнт захищеності власного капіталу, %;

$OЗ$  – основні засоби, тис. грн.;

$BK$  – власний капітал банку, тис. грн.

$$K_{зах\ 2009} = 240102 : 1263607 * 100\% = 19,0\%$$

$$K_{зах\ 2010} = 187123 : 1844201 * 100\% = 10,1\%$$

$$K_{зах\ 2011} = 167851 : 2115151 * 100\% = 8,0\%$$

Мультиплікатор капіталу обчислюється як відношення суми загальних активів до статутного капіталу банку, формула 5 :

$$M = \frac{A}{СК} \times 100\%, \quad (5)$$

де:  $M$  – мультиплікатор капіталу;

$A$  – сума загальних активів, тис. грн.;

$СК$  – статутний капітал банку, тис. грн.

$$M_{2009} = 13589849 : 1351061 = 10,0$$

$$M_{2010} = 14195936 : 1839396 = 7,7$$

$$M_{2011} = 12493480 : 2836401 = 4,4$$

Високий рівень власного капіталу у структурі загальних пасивів ПАТ „Кредитпромбанк” свідчить про ділову активність банку щодо залучення ресурсів та розвитку клієнтської бази.

Коефіцієнт захищеності власного капіталу зменшився, зменшення даного показника свідчить про недостатню захищеність власного капіталу від інфляції через вкладення коштів у нерухомість, обладнання та інші матеріальні активи.

Коефіцієнт мультиплікатора капіталу відображає ступінь покриття активів акціонерним капіталом. зростання цього коефіцієнта є фактором зростання прибутковості акціонерного капіталу.

Динаміку власного капіталу ПАТ „Кредитпромбанк” за 2009 – 2011 рр. наведено на рис. 4.

Таким чином, протягом 2009 – 2011 рр. відбулося збільшення власного капіталу банку за рахунок

зростання прибутку та збільшення статутного капіталу банку.

Для підвищення ефективності та вдосконалення функціонування банківської системи України необхідно здійснити наступні заходи:

1. Стимулювати банки до активнішого управління проблемними кредитами – використання європейської схеми побудови процесів моніторингу і контролю активів та надання підтримки з боку НБУ банкам.

2. Банківському сектору України підвищити рівень капіталізації через: залучення до банків додаткового акціонерного капіталу; розроблення банками планів підвищення рівня капіталізації; стимулювання капіталізації прибутку в банках; удосконалення методики розрахунку обсягів і нормативів регулятивного капіталу та нормативів ризику; впровадження обов'язкового котирування та продажу банками власних акцій на відкритому фінансовому ринку.

3. Підвищити якість підготовки банківських працівників, що потребує узгодження навчального процесу із відповідними запитами банків, враховуючи постійний динамізм фінансового ринку та зміни банківських технологій здійснення різноманітних операцій.

4. Підвищити якість та конкурентоспроможність банківських послуг шляхом активізації процесів консолідації банків; розвитку структури банківського сектору; забезпечення надійності банківських автоматизованих систем; створення умов для застосування електронних банківських технологій; стимулювання розвитку факторингу та лізингу; створення умов розширення безготівкових розрахунків в економіці; стимулювання банківського обслуговування малого та середнього бізнесу, населення; розвитку нових сегментів ринку банківських послуг.

5. Здійснити швидке удосконалення інформаційних технологій для впровадження нових інформаційних продуктів.

6. Покращити управління ліквідністю в банківській системі шляхом вдосконалення інструментарію регулювання ліквідності та перегляд нормативів ліквідності;

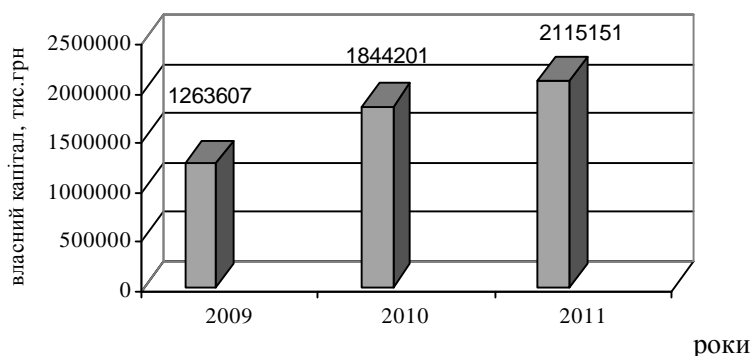


Рис. 4. Динаміка власного капіталу ПАТ „Кредитпромбанк”

планування заходів НБУ щодо управління ліквідністю; спрямування зусиль на підтримання структурного дефіциту ліквідності; спрощення і вдосконалення лінійки банківських депозитів; розробка адекватних моделей прогнозування ліквідності банківської системи.

7. Нарощувати довгострокові ресурси банківської системи за рахунок розвитку механізмів рефінансування, збереження нульової норми резервування; забезпечення рівності доступу до рефінансування всіх банків; доповнення механізму довгострокового рефінансування обмеженнями на використання наданих коштів.

8. Розробити механізм і умови участі держави в капіталах банків – використання банків з державною участю як каталізаторів становлення пріоритетних сегментів фінансового сектора; створення „довгих грошей”; посилення контролю за кредитною діяльністю організації.

9. Створити умови конкурентного співіснування іноземних та українських банків через вдосконалення чинного законодавства, надання пільгових умов та гарантування кредитів на інвестиційні проекти; адміністративного обмеження доступу іноземних банків, концентрації додаткової пропозиції ресурсів на сегментах ринку з найістотношою присутністю зарубіжних кредиторів; зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних банків за рахунок чіткішого розподілу сфер діяльності та сегментів ринку.

10. Забезпечити валютну стабілізацію шляхом недопущення значних курсових стрибків; підтримання адекватного рівня пропозиції іноземної валюти на валютному ринку; посилення контролю за операціями купівлі-продажу іноземної валюти; продовження практики проведення цільових аукціонів з продажу іноземної валюти; звільнення від сплати збору до Пенсійного фонду операцій з купівлі банками іноземної.

11. Запровадити маржинальну торгівлю цінними паперами - успішне здійснення операцій із цінними паперами сприятиме диверсифікації діяльності банків і підвищуватиме рівень ліквідності активів банку та посилить його конкурентне становище.

12. Здійснювати синдикований кредит, що підвищить якість кредитного портфеля банків, дасть змогу видавати великі кредити з меншим рівнем ризику

13. Активізувати маркетингову діяльність – створити необхідні умови для пристосування до вимог ринку, що підвищить конкурентоспроможність й прибутковість [14].

За умови наявності достатнього обсягу інформації щодо всіх напрямків діяльності банків, що передбачає механізм управлінського обліку, можливості керівників регулювати економічні процеси всередині банку значно зростають. Отже, управлінський облік набуває ознак підсистеми інформаційної підтримки конкретного управлінського рішення.

**Висновки.** Система сучасного обліку в банках повинна не тільки характеризувати результати діяльності у минулих періодах, а й забезпечувати підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо поточної діяльності та перспектив розвитку. Забезпечити отримання такої інформації може налагоджений управлінський облік в банках, який дає змогу фахівцям вільно вибирати форми, методи і прийоми обліку, аналізу та контролю.

Для банківських структур 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. Управлінський облік є гнучкою системою, яка базується на аналізі можливостей банків та прийняття на їх основі виважених управлінських рішень.

До системи управлінського обліку входять такі елементи як: фінансове планування, бюджетування, центри відповідальності, фінансова та організаційна структура, трансфертне ціноутворення. За допомогою цих елементів відбувається організація управлінського обліку в банку та формування управлінської звітності.

Таким чином, в сучасних ринкових умовах управлінський облік відіграє важливу роль в системі управ-

ління банківських структур. Планування, прийняття оперативних управлінських рішень, оцінка та контроль потребують постійного інформаційного забезпечення, основою якого є дані управлінського обліку.

### Література

1. **Закон** України „Про Національний банк України” від 20.05.1999 № 679 (Зміни до Закону № 5463).
2. **Закон** України „Про банки и банківську діяльність” від 07.12.2001 (Зміни до Закону № 5463).
3. **Закон** України „Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні від 19.07.99 р. (зі змін. та доп. [Електронний ресурс]: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>. Дата звернення до сайту 18 квітня 2013 р.
4. **Баликів В. Ю.** Контролінг і управлінський облік у комерційному банку / В. Ю. Баликів. – К. : 2011. – 324 с.
5. **Батракова Л. Г.** Економічний аналіз діяльності комерційного банку: підручник для вузів / Л. Г. Батракова. – К. : Логос, 2009. – 344 с.
6. **Бутинець Ф. Ф.** Бухгалтерській управлінській облік / Ф. Ф. Бутинець. – Житомир; 2011. – 398 с.
7. **Васюренко О. В.** Банківський менеджмент : посіб. / О. В. Васюренко. – К. : Видавничий центр „Академія”, 2010. – 320 с.
8. **Голов С. Ф.** Управлінській облік : підруч. / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2009. – 704 с.
9. **К. Друри** Управленческий учет. К. Друри. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 655 с.
10. **Карпова І. С.** Впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності в комерційному банку / І. С. Карпова. – К. : 2010. – 294 с.
11. **Карпова Т. П.** Управлінський облік / Т. П. Карпова. – Х. : 2010. – 226 с.
12. **Кіндрацька Л. М.** Фінансовий та управлінський облік у банках: підруч. – Вид. 2-ге, без змін. / Л. М. Кіндрацька. – К. : КНЕУ, 2009. – 816 с.
13. **Клочков І. А.** Учет в коммерческом банке. Под ред. С. М. Шапипугузова / І. А. Клочков, А. Г. Терехов, Ю. Н. Юденков. – М. : ФБК-Пресс. – 2009. – 192 с.
14. **Напрями** вдосконалення банківської системи України [Електронний ресурс]: [http://conftiapv.at.ua/publ/konf\\_24\\_25\\_cherven\\_2010naprjami\\_vdoskonalennja\\_bankivskoj\\_sistemi\\_ukrajini](http://conftiapv.at.ua/publ/konf_24_25_cherven_2010naprjami_vdoskonalennja_bankivskoj_sistemi_ukrajini) Дата звернення до сайту 18.04.2013 р.
15. **Нападовська Л. Р.** Управлінській облік / Л. Р. Нападовська. – Дніпропетровськ, 2010. – 175 с.
16. **Чумаченко М. Г.** Управлінський облік: задачі та рішення / М. Г. Чумаченко / Бух облік і аудит №5. 2008. – С. 3 – 7.
17. **Телицька Т. О.** Організація управлінського обліку результатів діяльності комерційного банку України / Т. О. Телицька. – 2010. – № 7. – С. 20 – 22.

### **Іванчук Р. М., Іванчук О. А., Шеремета Д. В. Шляхи розвитку управлінського обліку в комерційних банках**

У статті висловлено теоретичні й практичні аспекти управлінського обліку як системи збирання, оброблення і аналізу інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Автором узагальнена сутність, цілі та зміст управлінського обліку, основи побудови управлінського обліку в комерційних банках, управлінська звітність та шляхи розвитку обліку в банках.

*Ключові слова:* банківська система, управлінський облік, фінансовий облік, інформація, активи, пасиви, власні кошти, запозичені кошти, залучені кошти, облікова політика, центри відповідальності, внутрішня звітність.

### **Іванчук Р. М., Іванчук О. А., Шеремета Д. В. Пути развития управленческого учета в коммерческих банках**

В статье высказано теоретические и практические аспекты управленческого учета как системы сбора, обработки и анализа информации для принятия эффективных управленческих решений. Автором обобщена сущность, цели и содержание управленческого учета, основы построения управленческого учета в коммерческих банках, управленческая отчетность и пути развития учета в банках.

*Ключевые слова:* банковская система, управленческий учет, финансовый учет, информация, активы, пассивы, собственные средства, заимствованные средства, привлеченные средства, учетная политика, центры ответственности, внутренняя отчетность.

### **Ivanchuk R. M., Ivanchuk O. A., Sheremeta D. V. Ways of Administrative Account Development in Commercial Banks**

In a study suggested the theoretical and practical aspects of management accounting as a system of collecting, processing and analyzing information to make effective management decisions. The paper summarized the essence, purpose and content of management accounting, management accounting bases for the construction of commercial banks, management reporting and the development of accounting in banks.

*Key words:* banking, management accounting, financial accounting, information, assets, liabilities, own funds, borrowed funds, borrowed funds, accounting policy, centers of responsibility, internal reporting.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2013

Прийнято до друку 30.08.2013