

УДК 336.713:336.717.18

**ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ  
УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В  
КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ  
УКРАЇНИ ©**

**Т.М. КОРПАНЮК,**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку та  
оподаткування  
в галузях економіки,  
Вінницький національний  
аграрний університет  
(м. Вінниця)

*У статті висвітлено питання, пов'язані безпосередньо з особливістю ведення управлінського (внутрішнього) обліку в банківських установах. Розглянуто роль управлінського обліку в системі управління банками, розкрито основні етапи прийняття управлінських рішень, елементи системи управлінського обліку. Визначено поняття стратегії комерційного банку та її вплив на прибутковість та стійкість фінансової установи. Запропоновано створити відповідне внутрішнє правове поле, тобто розробити нормативне забезпечення організації управлінського обліку в банку. Визначено, що характерною ознакою управлінського обліку є інтегрованість його складових елементів: планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання. Обліковий компонент – тільки одна із сторін цієї інтеграції. Втім, управлінський облік є інформаційною основою управління внутрішньою діяльністю банку, його стратегією і тактикою.*

**Ключові слова:** управлінський облік, банківська система, план рахунків обліку в банках, комерційний банк, підсистема управлінського обліку, внутрішній облік.

**Рис.1. Літ.7.**

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день вітчизняна банківська система сформована та постійно удосконалюється, 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. 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 у межах будь-якої банківської установи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем організації і методології управлінського обліку присвячені праці вчених та фахівців: Л. Гуцаленко, І. Лепетан, зокрема і питанням організації управлінського обліку в банківських установах: вітчизняних – А. Герасимовича [6], Л. Кіндрацької [2,3],

© Т.М. КОРПАНЮК, 2017

М. Кужельного, Т. Ларікової [3], О. Неизвестної [4], М. Пушкаря, М. Савлука, В. Сопка, М. Чумаченка, а також зарубіжних – В. Баликова, М. Вебера, К. Друрі, Т. Карпової, Т. Скоуна, Д. Хана, У. Шеффера.

Водночас найбільш ретельного дослідження потребують особливості організації управлінського обліку в процесі управління банком у сучасних умовах з метою забезпечення довгострокового, ефективного функціонування і розвитку банку для досягнення оперативних та стратегічних цілей.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у дослідженні особливостей ведення управлінського обліку в комерційних банках України, що забезпечує внутрішніх користувачів, а саме керівників установ, достовірною інформацією для прийняття правильних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За посилення конкуренції у банківській сфері відчутні переваги вже мають ті банки, в яких використовується управлінський облік як сукупність процедур прогнозування, планування, обліку, аналізу, контролю. Це зумовлює потребу у збиранні, аналізі, групуванні, узагальненні фактичної та планової інформації стосовно фінансових результатів діяльності банків. Виокремлення управлінського обліку, як підсистеми бухгалтерського обліку, сприяє підвищенню ефективності діяльності банківської установи. Як свідчить практика, діяльність банківських установ суттєво впливає на економічні та соціальні процеси, формування регулятивних механізмів сучасної економіки. Запровадження дієвих методів управління банком дає змогу прогнозувати, контролювати і підтримувати стабільний, надійний фінансовий стан банків у процесі здійснення фінансової, операційної та інвестиційної діяльності. Успішність сучасного банківського бізнесу безпосередньо залежить від управління діяльністю банківських установ, зорієнтованого на врахування ризиків і підвищення якості обслуговування клієнтів. У цьому зв'язку активізується дія контрольних функцій за діяльністю підрозділів банку в процесі формування банківських продуктів та послуг.

У Законі України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” під управлінським обліком розуміють систему обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством [1]. Управлінський облік ведеться з метою забезпечення керівництва банку та його підрозділів оперативною інформацією про стан та результати діяльності банку для планування, контролю та прийняття відповідних управлінських і економічних рішень.

Загалом, управлінський облік ведеться банком для забезпечення внутрішніх потреб в інформації відповідно до специфіки та особливостей діяльності та структури управління, він дає можливість оперативно управляти банківськими ресурсами та оцінювати ризики. Побудова такого обліку повинна забезпечувати одержання інформації для здійснення контролю поточної діяльності банку і його структурних підрозділів, оптимізації використання ресурсів, виміру та оцінки ефективності, вироблення стратегій і тактики управління, планування діяльності банку, прийняття управлінських рішень. Основні об'єкти управлінського обліку – це доходи і видатки банку, фінансові результати, що раніше знайшли відображення у фінансовому обліку. Але в управлінському обліку доходи й видатки перегруповуються за видами виконуваних операцій, за видами джерел коштів, що використовуються для виконання активних операцій, за структурними підрозділами, які одержують або здійснюють відповідні доходи і витрати тощо [4]. Побудова управлінського обліку та групування його рахунків відбувається за наведеними нижче категоріями центрів:

1. Центри собівартості – припускають групування витрат, виходячи з різних критеріїв, які необов'язково пов'язані з номенклатурою витрат банку. Критерієм може виступати період часу, підрозділ (філія, відділення, віддалене робоче місце, пункт обміну), окремий банківський продукт тощо.

2. Центри відповідальності – це угруповання, побудовані з огляду наявності відповідного працівника і підбиття підсумків за центрами діяльності. До центрів відповідальності належать департаменти, управління, відділи, що характеризуються наявністю відповідних витрат та приносять відповідні прибутки за умови, що прибутки і витрати можуть бути виділені та виміряні.

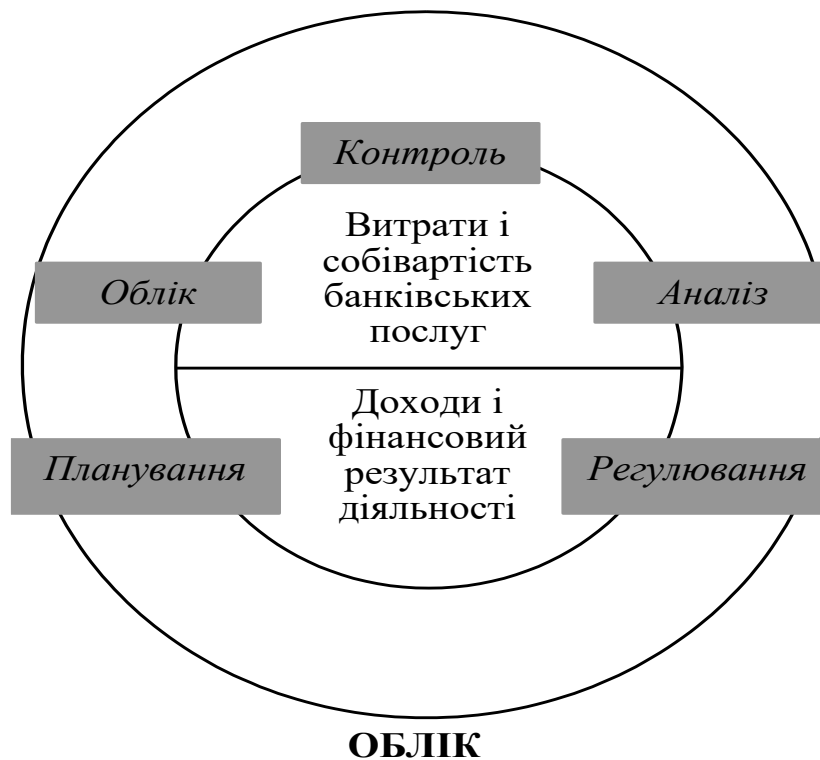
3. Сегменти діяльності (центри прибутку) – це облікові конструкції управлінської бухгалтерії, призначені для прийняття стратегічних рішень: результати реалізації банківських продуктів за зонами країни, категоріями населення. Центри прибутку, на відміну від центрів відповідальності, є позиціями, штучно утвореними в управлінській бухгалтерії. Результати за ними визначаються періодично (один раз у 6 місяців щороку) для прийняття стратегічних рішень у діяльності банку. Вони пов'язані з запровадженням нових банківських продуктів, використанням нових інформаційних технологій, здійсненням капітальних вкладень, проникненням банківських послуг на нові сегменти ринку чи нові ринки. Звітність, у якій узагальнюється інформація управлінського обліку, становить комерційну таємницю та використовується всередині банку.

Стратегію комерційного банку можна визначити як прийнятий її вищим керівництвом комплекс напрямів і способів діяльності для досягнення певних результатів у сфері фінансування та кредитування, які мають довгострокові соціально-економічні наслідки. Особливості стратегії банку на ринку банківських послуг визначаються специфікою його діяльності та специфікою банківського продукту. Цілі – це потенційні результати діяльності банку, стратегія полягає у визначенні загальних тенденцій його розвитку, які для нього з урахуванням конкретних ціннісних орієнтацій є кращими і являють собою узагальнену модель дій для досягнення підсумкових прогнозованих результатів у майбутньому. Крім того, стратегія спрямована на досягнення якісно нового рівня подальшого розвитку банку. Тільки правильно оцінивши ситуацію та наявні ресурси, можна вибрати і сформулювати стратегію банку на ринку банківських послуг, яка веде до отримання стабільної конкурентної переваги. Загальна стратегічна мета для комерційних банківських установ – максимізація ринкової вартості банку. Ця мета формалізується через критеріальну функцію, наприклад, як максимізація прибутку за допустимого рівня ризику чи мінімізація ризиків за умови стабільного прибутку.

Мета діяльності банку може бути сформульована як досягнення певного рівня рентабельності, який оцінюють низкою фінансових показників. Мета також може передбачати досягнення встановленого рівня інших показників діяльності банку за наявності певних обмежень. Формулювання стратегічної мети не виключає можливого існування системи короткострокових або проміжних цілей [5, с. 317].

Характерною ознакою управлінського обліку слід визнати інтегрованість його складових елементів: планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання. Обліковий компонент – тільки одна із сторін цієї інтеграції. Втім, управлінський облік є інформаційною основою управління внутрішньою діяльністю банку, його стратегією і тактикою (рис. 1).

## УПРАВЛІНСЬКИЙ



*Рис. 1. Елементи управлінського обліку*[5]

Особливістю управлінського обліку є те, що замість суто процедурних обліково-аналітичних завдань ставиться нове – забезпечити потреби користувачів в інформації для різних груп користувачів. Управлінський облік включає певні прийоми і методи, сукупність яких забезпечує управлінців необхідною інформацією про результати діяльності банку і наслідки прийняття рішень. По суті, управлінським обліком вважається частина системи бухгалтерського обліку, яка задовольняє потреби управління в оперативній, змістовній інформації, що сприяє формуванню реальних умов для аналізу окремих об’єктів і процесів, обґрунтування управлінських рішень та контролю за їх виконанням.

Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [6] визначають, що банки самостійно визначають межі та зміст управлінської звітності, яка формується залежно від обсягів діяльності та рівня розвитку банку, специфіки і складності його діяльності, інших факторів.

З огляду на мету використання інформації та комплекс методик її формування управлінський облік поділяється на оперативний і стратегічний.

Оперативний управлінський облік надає керівництву інформацію, необхідну для прийняття поточних і короткострокових управлінських рішень – містить оперативні дані про доходи, витрати і результати діяльності за центрами відповідальності, прибутку та витрат, відповідно до обраних кожним банком напрямів ведення управлінського обліку.

У межах стратегічного управлінського обліку формується інформація, на підставі якої керівництво банку має змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення, у тому числі стосовно загальної конкурентної стратегії. У стратегічному

управлінському обліку переважно використовується інформація, пов'язана із зовнішніми факторами, що впливають на діяльність банку [6]. Відповідна інформація управлінської бухгалтерії формується, доводиться до відома керівництва у формі внутрішньої звітності.

Також для ефективного функціонування системи управлінського обліку в комерційних банках України необхідно створити відповідне внутрішнє правове поле, яке на даний час відсутнє, тобто розробити нормативне забезпечення організації управлінського обліку в банку. До нього можна віднести такі внутрішні положення: про систему управлінського обліку, про бюджетування, про відділ управлінського обліку, де детально розкрити задачі та обов'язки служби управлінського обліку.

Наявність класу рахунків для управлінського обліку є характерною рисою плану рахунків бухгалтерського обліку банків. Восьмий клас рахунків призначений для ведення управлінського обліку і для рахунків, через які передбачено забезпечити зв'язок між рахунками фінансового обліку та рахунками управлінського обліку. Рахунки управлінського обліку використовуються для визначення собівартості банківських продуктів, а також ефективності праці окремих підрозділів або центрів відповідальності. Вони дають змогу накопичити інформацію для прийняття тактичних і стратегічних рішень менеджерами та керівництвом банку.

Як справедливо зазначає професор А.М. Герасимович, “на сьогодні не існує централізовано розробленої методології і методики ведення управлінського обліку в банках. Кожний банк вирішує цю проблему самостійно” [7, с.65].

В Україні управлінський облік ще не набув такої ваги, як у міжнародній практиці, де він використовується як найважливіший інструмент управління витратами банків.

**Висновки.** Отже, на сьогоднішній день управлінський облік посідає одне з провідних місць серед факторів, що сприяють ефективній роботі банківських установ. Проте необхідно розробити нормативне забезпечення організації управлінського обліку в банку, оскільки ефективна система управлінського обліку сприятиме зменшенню банківських ризиків, а також сприятиме підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності банку.

Головне завдання підсистеми управлінського обліку – це формування інформації, яка дає можливість вимірювання результатів виконання бюджетів та визначення індикаторів аналізу відхилень від заданих (планових) показників: позитивні відхилення підтримуються, а негативні підлягають детальному аналізу для виявлення причин.

### Список використаних джерел

1. Закон України “Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні” від 19.07.99р. (зі змін. та доп. [Електронний ресурс]: <http://zakon3.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. Кіндрацька Л. Дисконт (премія) в облікових процедурах за фінансовими інструментами банківських установ / Любомира Кіндрацька // Трансформаційні перетворення обліково-аналітичного забезпечення управління в умовах

євроінтеграційних процесів : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 листоп. 2016 р. / М-во освіти і науки України, М-во фінансів України, ДВНЗ “Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана” [та ін.] ; [редкол.: М. І. Бондар (голова) та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2016. – С. 256-258.

4. Ларікова Т. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід ведення управлінського обліку в банках / Т. В. Ларікова // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць / Дніпропетр. нац. ун-т. – Д., 2009. – Вип. 249.

5. Неізнана О.В. Стратегічне управління комерційним банком: необхідність та шляхи реалізації / О.В. Неізнана // Фінансово-кредитний механізм активізації інвестиційного процесу : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (22 квітня 2010 р.); редкол. І.М. Діба (гол.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – С. 316-318.

6. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України. Схвалені Постановою правління національного банку України 06.09.2007 № 324 [Електроний ресурс]: <http://zakon3.rada.gov.ua>.

7. Облік та аудит у комерційних банках : [навч. пос.] / [А.М.Герасимович, Т.В. Кривов'яз, О.А. Мазур та ін.]; за заг. ред. проф. А.М. Герасимовича. – Львів.: Видавництво “Фенікс”, 1999. – 512с.

#### Список використаних джерел у транслітерації/ References

1. Zakon Ukrainy “Pro bukhhalterskyi oblik i finansovu zvitnist v Ukraini” vid 19.07.99r. (zi zmin. ta dop. [Elektronnyi resurs]: <http://zakon3.rada.gov.ua>.

2. Kindratska L. M. Finansovyi ta upravlinskyi oblik u bankakh [tekst] : pidruchnyk / L. M. Kindratska; Min-vo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ “KNEU im. Vadyma Hetmana”. – K. : KNEU, 2008. – 816 s.

3. Kindratska L. Dyskont (premiia) v oblikovykh protsedurakh za finansovymy instrumentamy bankivskykh ustanov / Liubomyra Kindratska // Transformatsiini peretvorennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv : zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 25 lystop. 2016 r. / M-vo osvity i nauky Ukrainy, M-vo finansiv Ukrainy, DVNZ “Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana” [ta in.] ; [redkol.: M. I. Bondar (holova) ta in.]. – Kyiv : KNEU, 2016. – S. 256-258.

4. Larikova T. V. Zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid vedennia upravlinskoho obliku v bankakh / T. V. Larikova // Ekonomika: problemy teorii ta praktyky : zb. nauk. prats / Dnipropetr. nats. un-t. – D., 2009. – Vyp. 249.

5. Niezviestna O.V. Stratehichne upravlinnia komertsiiym bankom: neobkhdnist ta shliakhy realizatsii / O.V. Niezviestna // Finansovo-kredytnyi mekhanizm aktyvizatsii investytsiinoho protsesu : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (22 kvitnia 2010 r.); redkol. I.M. Dyba (hol.) [ta in.]. – Kyiv : KNEU, 2010. – S. 316-318.

6. Metodichni rekomendatsii shchodo orhanizatsii protsesu formuvannia upravlinskoi zvitnosti v bankakh Ukrainy. Skhvaleni Postanovoiu pravlinnia natsionalnoho banku Ukrainy 06.09.2007 № 324 [Elektronnyi resurs]: <http://zakon3.rada.gov.ua>.

7. Oblik ta audyt u komertsiiinykh bankakh : [navch. pos.] / [A.M.Herasymovych, T.V. Kryvoviaz, O.A. Mazur ta in.]; za zah. red. prof. A.M. Herasymovycha. – Lviv.: Vydavnytstvo “Feniks”, 1999. – 512s.

**ANNOTATION  
FEATURES OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN COMMERCIAL BANKS OF  
UKRAINE**

***KORPANYUK Tatiana,  
Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Accounting  
and Taxation in the Fields of the Economy,  
Vinnitsia National Agrarian University  
(Vinnitsia)***

*The article deals with issues directly related to the peculiarities of conducting the administrative (internal) accounting in banking institutions. The role of management accounting in the management of banks, the basic stages of management decisions, elements of management accounting are considered. The concept of the commercial bank strategy and its impact on the profitability and stability of financial institutions is determined. It is proposed to create appropriate internal legal framework and to develop regulatory support of management accounting in a bank. It is established, that characteristic feature of managerial accounting is the integration of its constituent elements, i.e. planning, accounting, analysis, control and regulation. An accounting component is only one side of this integration. However, managerial accounting is an information basis for the internal management of the bank, its strategy and tactics.*

**Key words:** management accounting, banking, accounting chart of accounts in banks, commercial bank subsystem, management accounting, internal accounting.

**Fig. 1. Lit. 7.**

**АННОТАЦИЯ  
ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В  
КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ УКРАИНЫ**

***КОРПАНИЮК Татьяна Николаевна,  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры учета и налогообложения  
в отраслях экономики,  
Винницкий национальный аграрный университет  
(г. Винница)***

*В статье рассматриваются вопросы, связанные непосредственно с особенностью ведения управленческого (внутреннего) учёта в банковских учреждениях. Рассмотрена роль управленческого учёта в системе управления банками, раскрыты основные этапы принятия управленческих решений, элементы системы управленческого учёта. Определено понятие стратегии коммерческого банка и её влияние на прибыльность и устойчивость финансового учреждения. Предложено создать соответствующее внутреннее правовое поле, то есть разработать нормативное обеспечение организации управленческого учёта в банке. Определено, что характерным признаком управленческого учёта является*

*интегрированность его составляющих элементов: планирования, учёта, анализа, контроля и регулирования. Учётный компонент – только одна из сторон этой интеграции. При этом управленческий учёт является информационной основой управления внутренней деятельностью банка, его стратегией и тактикой.*

**Ключевые слова:** управленческий учёт, банковская система, план счетов учёта в банках, коммерческий банк, подсистема управленческого учёта, внутренний учёт.

**Рис. 1. Лит. 7.**

### **Інформація про автора**

**КОРПАНИЮК Тетяна Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування в галузях економіки, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: sharko@vsau.vin.ua).

**KORPANYUK Tatiana** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation in the Fields of the Economy, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, Soniachna Str., 3, e-mail: sharko@vsau.vin.ua).

**КОРПАНИЮК Татьяна Николаевна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения в отраслях экономики, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: sharko@vsau.vin.ua).

