

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК В СИСТЕМІ КОНТРОЛІНГУ**О.В. Кравченко**

Державний вищий навчальний заклад «УАБС НБУ», yudil@yandex.ru

Динамізм навколишнього середовища вимагає відповідного реагування на дію чинників, зумовлюючи необхідність здійснення ефективних перетворень, які базуються на гармонійному поєднанні стратегічного, тактичного та оперативного управління. Вітчизняні банки, використовуючи стратегічний і оперативний контролінг, потребують наявності і відповідної інформації, зорієнтованої на задоволення потреб як стратегічного, так і поточного управління, спрямованої на оптимізацію використання ресурсів, забезпечення об'єктивної оцінки діяльності підрозділів та окремих менеджерів.

Швидкість реакції управління значною мірою залежить від повноти інформованості, її своєчасності. до якості обліково-аналітичної інформації кожного банку, на підставі якої приймаються управлінські рішення. Щоб прийняті управлінські рішення були обґрунтованими, необхідна принципово нова система формування інформації. Вона повинна задовольняти потреби всіх рівнів управління в банках в необхідній, достовірній, своєчасно отримуваний і конкретній інформації, оперативно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Забезпечити відповідність змісту обліку сучасним потребам управління можна завдяки раціональній 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.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів управлінського обліку, використовуючи дослідження зарубіжних вчених, внесли вітчизняні науковці: Голов С. Ф., Кіндрацька Л. М., Сопко В. В., Лень В.С. та ін.

Проте, незважаючи на наявність численних теоретико-прикладних досліджень, питання побудови ефективної системи управлінського обліку в банках залишаються актуальними і потребують подальшого наукового вирішення.

На сьогодні використання управлінського обліку в банках супроводжується проблемами методичного і організаційного характеру.

До числа перших можна віднести відсутність його регламентації державними органами. Саме тому він здійснюється на підставі міжнародного досвіду, виходячи з особливостей діяльності конкретної банківської установи, під впливом економічних, юридичних та організаційних факторів. Відповідно це призвело до виникнення певних організаційних проблем, пов'язаних з побудовою цієї системи обліку.

Ведення управлінського обліку є однією з основних умов, яка дають змогу керівництву банку

приймати виважені управлінські рішення.

Відповідно до пп. 1.2.2. Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України управлінський облік ведеться банком 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].

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.

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.

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

Контроль та регулювання — основні функції управління — 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.

До основних об'єктів системи управлінського обліку належать:

- витрати (поточні і капітальні) та доходи підприємства в цілому і окремих його 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].

Інформація, яку надає управлінський облік, 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 відображенню 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.

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 [4].

Відносно вітчизняної практики, то передбачено облік вартості індивідуальних робіт (контрактів) 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.

Отже, побудова системи управлінського обліку дозволяє забезпечувати апарат управління інформацією щодо найефективнішого управління діяльністю підрозділів банку з метою досягнення найвищого фінансового результату.

Як елемент контролінгу він дозволяє через одержання відповідної інформації зорієнтувати процес управління банком на досягнення визначених цілей, створити систему діагностики не тільки небажаних процесів та явищ сьогодні, а й уникати їх в майбутньому.

Література:

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. Управлінський облік в банках [Текст] : навч. пос./НБУ.К.: УБС НБУ, 2007 — 178 с.