

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК У КАЗНАЧЕЙСТВІ БАНКУ В УМОВАХ ЗМІН

MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE BANK'S TREASURY IN THE CONDITIONS OF CHANGES

У статті розглянуто роль управлінського обліку в системі управління казначейством банку в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Виділено організаційні основи впровадження управлінського обліку в казначействі банку та його функції. Визначено основні цілі обліку за об'єктами управління та кількісні показники, які використовуються для аналізу та оцінювання ефективності управління змінами. Розглянуто інструменти управління, які інформаційно забезпечують управлінський облік, а саме збалансовану систему показників, бюджетування, виокремлення центрів відповідальності. Запропоновано ключові індикатори досягнення цілей управлінського обліку в казначействі банку. Сформульовано пропозиції щодо оптимізації структури балансу універсальних банків. Охарактеризовано вимоги до бюджетування з акцентом на консолідації ризиків банку на рівні казначейства та важливості імплементації трансфертного ціноутворення.

Ключові слова: управлінський облік, збалансована система показників, бюджетування, казначейство банку, інформаційне забезпечення, ліквідність, результуючі та випереджаючі індикатори.

В статті розглянуто роль управлінського обліку в системі управління казначейством банку в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

начейством банку в умовах змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Виділено організаційні основи впровадження управлінського обліку в казначействі банку та його функції. Визначено основні цілі обліку за об'єктами управління та кількісні показники, які використовуються для аналізу та оцінювання ефективності управління змінами. Розглянуто інструменти управління, які інформаційно забезпечують управлінський облік, а саме збалансовану систему показників, бюджетування, виокремлення центрів відповідальності. Запропоновано ключові індикатори досягнення цілей управлінського обліку в казначействі банку. Сформульовано пропозиції щодо оптимізації структури балансу універсальних банків. Охарактеризовано вимоги до бюджетування з акцентом на консолідації ризиків банку на рівні казначейства та важливості імплементації трансфертного ціноутворення.

Ключевые слова: управлінський облік, збалансована система показників, бюджетування, казначейство банку, інформаційне забезпечення, ліквідність, результуючі та випереджаючі індикатори.

УДК 657

<https://doi.org/10.32843/infrastuct45-40>

Фоміна О.В.

д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Київський національний торговельно-економічний університет

Fomina Olena

Kyiv National Trade and Economics University

In today's economic environment banks need new management methods. There have been significant changes in the mechanisms of bank management recently, while the methodology for assessing their performance remains unchanged. The practice of accounting in Ukrainian banks indicates a lack of information for management and owners. Severe competition accelerated technological development and new banking products lead to the fact that existing management accounting systems become uninformative and become the cause of possible risks, losses and degradation of the bank as a system in general. Due to the fact that the treasury is responsible for the bank's solvency, the availability of analytical support that allows managers to make timely and informed decisions is the key. The article considers the role of management accounting in the management system of the bank's treasury in the conditions of changes. The organizational foundations for the introduction of management accounting in the bank's treasury and its functions are highlighted. The main goals of accounting for management objects and quantitative indicators that are used to analyze and evaluate the effectiveness of change management have been determined. The management tools that management accounting provides information were considered: balanced scorecard, budgeting, allocation of responsibility centers. Key indicators of achievement of the goals of management accounting in the bank's treasury are proposed. Proposals for optimizing the structure of the balance sheet of universal banks are formulated. The requirements for budgeting in the bank are characterized in detail with an emphasis on the consolidation of bank risks at the treasury level and the importance of the implementation of internal transfer pricing. This study makes an up to date contribution to the feasibility of introducing analytical support to the management of the bank, emphasizes the role of accounting and analytical support of the bank treasury and offers indicators that affect its ability to respond to changes in the internal and external environment.

Key words: management accounting, balanced scorecard, budgeting, bank treasury, information support, liquidity, resulting and leading indicators.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції між банками, представленими на ринку України, що розпочалось у період очищення банківської системи протягом 2014–2017 рр., акселерувало під час пандемії та невпинно веде до того, що банки змушені здійснювати постійний пошук шляхів вдосконалення бізнес-процесів та управління діяльністю загалом. Нині перед банківською системою світу стоїть єдине завдання, яке має два напрями вирішення, такі як підтримання достатнього рівня ліквідності для сталого розвитку та забезпечення обслуговування кредитного портфеля юридичними та фізичними особами. Оскільки за ліквідність та коректну побудову грошового потоку відповідає саме казначейство, вирішення цього завдання є його безпосередньою

задачею. Вітчизняні банки за сучасних умов постійних змін мають аналогічний виклик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження змін в організаціях, зокрема в банках та фінансових організаціях, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлюються у роботах багатьох науковців (І. Адзісес, 1992 р.; І. Ансофф, 2007 р.; Дж. Коттер, 2012 р.; Д. Бріджес, 2017 р.; М. Гаят, 2006 р.). Вчені наголошують на тому, що для ефективного управління змінами менеджмент організації повинен мати доступ до релевантної та всебічної інформації. Шляхи надання менеджерам та акціонерам такої інформації досліджували українські вчені (Ф. Голов, 2018 р.; О. Лень, 2015 р.; В. Чепелюк, М. Пантеєєва, 2016 р.; Б. Тарасюк, 2010 р.). Вони здійснили вагомий внесок у вивчення

проблем та напрямів розвитку облікового та аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та обґрунтоване визначення основних завдань, мети та принципів управлінського обліку в інформаційному забезпеченні управління казначейством банку в умовах змін з урахуванням актуальних можливостей та потреб акціонерів і менеджменту банку.

Виклад основного матеріалу дослідження. За умов постійних змін, які генерують зовнішні та внутрішні фактори впливу, своєчасне отримання повної та достовірної інформації для прийняття відповідних рішень набуває визначального впливу. Фінансовим ринкам в епоху глобальної діджиталізації притаманні висока волатильність та високий ступінь невизначеності. Саме через це акціонери банків спрямовують значні ресурси на побудову такої системи управління, яка орієнтована на швидке виявлення причин змін фінансових та нефінансових показників банку та його окремих підрозділів.

Під час визначення елементів системи управлінського обліку менеджмент банку має дотримуватись наукових та практичних підходів, принципів, завдань та засобів (табл. 1).

Управлінський облік покликаний надати інформацію про банк у розрізі окремих його структурних підрозділів задля визначення впливу їх діяльності. Для цього потрібно побачити, як працює не просто банк загалом, а його окремі елементи; яким є вклад кожного з цих елементів у загальний результат, за рахунок чого. Тільки така інформація дасть змогу приймати дійсно ефективні, виважені управлінські рішення [4, с. 84].

У рамках управлінського обліку у казначействі такими елементами є об'єкти управління, котрі банк виділяє, якщо:

- можна визначити кількісні показники (фінансові та нефінансові), що дають змогу здійснювати оцінювання ефективності фінансових операцій за кожним об'єктом;
- зміна фінансових і нефінансових показників за об'єктом суттєво впливає на фінансовий результат банку загалом;

Таблиця 1

Організаційні основи побудови управлінського обліку в казначействі банку

Основи обліку	Зміст
Мета	Надання менеджменту банку та керівникові казначейства повного комплексу планових, прогнозних і фактичних даних про діяльність банку загалом, а також у розрізі структурних підрозділів, центрів фінансової відповідальності задля забезпечення можливості приймати економічно зважені управлінські рішення.
Засади	<ul style="list-style-type: none"> – Безперервність обліку; – періодичність та повнота аналітичної інформації; застосування бюджетного методу управління; – оперативність даних для прийняття рішень; – оцінювання результатів та відповідальність за наслідки управлінського рішення; – гнучкість; – захищеність від несанкціонованого доступу; – конфіденційність.
Завдання	<ul style="list-style-type: none"> – Інформаційна підтримка розроблення стратегії розвитку банку та ролі казначейства; – інформаційне забезпечення процесу бюджетування; – забезпечення зворотного зв'язку для моніторингу досягнутих результатів за видами діяльності, підрозділами, клієнтами, продуктами; – контроль використаних ресурсів, ризиків та достатності капіталу.
Предмет та об'єкти	Предметом обліку є інформаційне забезпечення ефективного управління діяльністю казначейства банку. Об'єктами обліку є: <ul style="list-style-type: none"> – витрати; – доходи; – фінансовий результат; – трансфертне ціноутворення; – ризики.
Методи досягнення мети	Сукупність прийомів і способів, за допомогою яких відображаються в інформаційній системі об'єкти управлінського обліку, має такий вигляд: <ul style="list-style-type: none"> – аналіз наявних позицій та нових даних, оцінювання ризику; – методи фінансового обліку (документація, оцінка, звітність); – статистичні методи; – методи контролю та економічного аналізу; – коригування прийнятих рішень.
Інструменти реалізації поставленої мети	<ul style="list-style-type: none"> – Система оцінки ефективності реалізації бізнес-стратегії; – технічні засоби оброблення інформації.

Джерело: розроблено автором на основі джерела [1]

– для кожного об'єкта можна визначити центри відповідальності (підрозділи банку, бізнес-лінії, відповідальні члени правління), діяльність яких впливає на фінансові та нефінансові показники.

Тоді як банки США та Європи вже протягом 30 років в тому чи іншому вигляді використовують у своїй діяльності збалансовану систему показників (ЗСП) як інструмент управління, який забезпечує інформацією управлінський облік, вітчизняні банки поступово підходять до її провадження.

Акціонери встановлюють перед менеджментом єдину мету, що полягає в отриманні прибутку, а вже завданням менеджменту є формування конкретних і послідовних коротко-, середньо- та довгострокових цілей. Для досягнення таких цілей, а також виявлення причин можливого відхилення від них слугує система ключових індикаторів. Така система дає змогу виявити основні тригери, які впливають на показники результативності банку.

Банк має постійно змінюватись, щоби бути конкурентоспроможним. Зміни стосуються як операційної діяльності, так і фінансової та кадрової політики, відносин з клієнтами, контрагентами, регулятором тощо. Для кожної з таких цілей розробляється сукупність показників, які вносяться до ЗСП, зокрема зростання прибутковості, розширення клієнтської бази, зниження операційних витрат, зниження втрат та відрахувань в резерви, розширення продуктового ряду.

Варто згадати про індикатори, які сигналізують про досягнення цілей. Вони можуть бути результуючими, тобто змінюватись за основними показниками життєдіяльності організації (дохід, прибутковість, рентабельність тощо), та випереджаючими, тобто змінюватись до того, як зміняться основні показники (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт кредитної активності, коефіцієнт залучення строкових депозитів та коштів на поточних рахунках) [5, с. 168–171].

За умов постійних змін питання ліквідності набуває вирішального значення, адже

платоспроможність є ключовим фактором виживання банку. Казначейство відповідає за платоспроможність банку перед вкладниками та контрагентами, а також забезпечує ціноутворення, проводить інвестиційну діяльність тощо. Важливо виокремити такі індикатори залежно від цілей (табл. 2).

Варто звернути увагу на кількісні індикатори, які допоможуть відстежити виконання цілей казначейства банку. У табл. 3 наведено основні цілі управлінського обліку за видами об'єктів управління та їх кількісні показники для аналізу та оцінювання результатів.

Під час установа цілей для менеджменту банку та відслідковування їх виконання критично важливим є забезпечення інформацією, яка формується в системі управлінського обліку, іншого інструмента управління, а саме бюджетування. У контексті дослідження бюджетування розглядається як технологія планування, обліку, контролю й аналізу фінансових та інформаційних потоків, а також отриманих результатів.

Сьогодні у багатьох універсальних банках спостерігаються зміни у структурі балансів, мають місце незбалансовані вкладення або в цінні папери, або у споживче кредитування, або робиться акцент на операціях з корпоративними клієнтами. Для того щоби контролювати розвиток кожного виду операцій, їх співвідношення, доцільно формувати бюджет за трьома такими головними напрямками:

- корпоративний бізнес, що здійснює класичні банківські операції на вимогу клієнтів, тобто юридичних осіб (кредитування, операції з обміну валют, хеджування тощо);
- інвестиційний бізнес, що здійснює операції з цінними паперами (інвестиційні операції банку та за дорученням клієнтів, брокерське обслуговування, андеррайтингові послуги, вексельні операції тощо);
- роздрібний бізнес, що здійснює роздрібні операції (депозитні послуги населенню, споживче

Таблиця 2

Визначення ЗСП для казначейства банку

Мета банку	Результуючі індикатори	Випереджаючі індикатори
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового левериджу	Коефіцієнт активності залучення/ розміщення ресурсів на міжбанківському та міжнародному ринках
Активізація інвестиційної діяльності	Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	Коефіцієнт захищеності власного капіталу
Підтримання ліквідності	Коефіцієнт ліквідності за строковими зобов'язаннями	Коефіцієнт миттєвої та поточної ліквідності
Підвищення ефективності використання капіталу банку	Рентабельність капіталу	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу
Зростання прибутковості банку	Чистий відсотковий дохід	Коефіцієнт активності залучення строкових депозитів та коефіцієнт кредитної активності

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2, с. 46–50; 3]

Основні цілі управлінського обліку за об'єктами управління у казначействі банку

Об'єкти управління	Цілі управлінського обліку	Кількісні індикатори
Види діяльності	– Підтримка ліквідності; – хеджування валютних та відсоткових ризиків; – визначення фінансового результату; – управління структурою балансу за валютами, строковістю, продуктами.	– Чисті операційні доходи та витрати; – показники обсягів операцій за видами діяльності.
Центри відповідальності	– Управління бюджетуванням банку; – управління ризиками, що впливають на капітал.	– Чисті операційні доходи та витрати з урахуванням трансферного ціноутворення; – показники рентабельності.
Продукти	– Управління тарифами та ставками; – ефективне використання ресурсів; – впровадження нових продуктів.	Динаміка активів та пасивів банку, купівлі та продажу іноземної валюти, комісійні доходи.
Клієнти	– Розширення клієнтської бази; – оцінювання ефективності та прибутковості в розрізі окремих клієнтів, груп, сегментів.	Доходи за окремими клієнтами, групами, сегментами.
Інвестиційна активність	– Управління інвестиційною діяльністю банку; – управління джерелами фінансування.	Співвідношення власного та залученого капіталу.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [1; 6, с. 40]

кредитування, емісія платіжних карток, автокредитування, іпотечне кредитування, готівкові та безготівкові перекази тощо).

Ключову роль у цьому процесі відіграє казначейство банку, що проводить трансфертний перерозподіл ресурсів між цими напрямками бізнесу. На нашу думку, обґрунтованість бюджетів може бути досягнута за дотримання встановлених вимог. Такими вимогами мають бути:

- визначення переліку цільових показників під час розроблення бюджету (визначення відносних показників прибутковості активів, впливу на капітал, стабільності бази пасивів, рівня трансфертних цін, пріоритетності впровадження окремих продуктів);
- дотримання принципів об'єктивності та реальності під час установа планових показників;
- уніфікація та стандартизація форм бізнес-планів у рамках розроблення та виконання консолідованого бюджету;
- використання системи лімітів за окремими позиціями для різних напрямів бізнесу;
- централізація ризиків бізнес-ліній у казначействі.

Бюджетування є одним із найбільш ефективних інструментів пошуку внутрішніх резервів у діяльності банку та їх раціонального використання казначейством, що дає змогу насамперед спланувати доходи та витрати банку загалом.

Висновки з проведеного дослідження.

Впровадження управлінського обліку в банку, а саме у казначействі, дає змогу оперативню реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі, планувати ліквідність, відповідати вимогам регулятора та запитам акціонерів. Інформаційне забезпечення щодо ліквідності,

ризиків та бюджетів банку має бути релевантним, надійним та зрозумілим. Зокрема, воно має містити достатню інформацію про оцінювання та прогноз потреб банку в ліквідності, грошовий потік, вплив на капітал та рентабельність.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бартош О. Управлінський облік як основа ефективної системи управління банком. *Фінансовий простір*. 2014. № 1. С. 36–42.
2. Бурденко І., Дмитрієв Є. *Фінансовий механізм управління ліквідністю банку*: монографія. Суми: Університетська книга, 2011. 136 с.
3. Міщенко В., Стельмах В. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: науково-аналітичні матеріали. Вип. 11. Київ: Національний банк України; Центр наукових досліджень, 2008. 220 с.
4. Слав'юк Р. Система управлінської інформації в банку: монографія. Київ: УБС НБУ, 2011. 459 с.
5. Уэйн Э. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / пер. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.
6. Чмутова І. Лагові та випереджальні показники у ЗСП банку. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Фінансові ресурси: Проблеми формування та використання*. 2013. № 1. С. 260–264.

REFERENCES:

1. Bartosh O. (2014) Bartosh O.M. Upravlinskyi oblik yak osnova efektyvnoi systemy upravlinnia bankom [Management accounting as the basis of an effective bank management system]. *Finansovyi prostir*, no. 1, pp. 36–42 (in Ukrainian).
2. Burdenko I., Dmytriiev Ye. (2011) Finansovyi mekhanizm upravlinnia likvidnistiu banku: monohrafiia

[Financial mechanism of bank liquidity management: monograph]. Sumy: Universytetska knyha (in Ukrainian).

3. Mishchenko V., Stelmakh V. (2008) Likvidnist banku: okremi aspekty upravlinnia ta svitovi dosvid rehuliuвання i nahliadu [Bank liquidity: some aspects of management and global experience of regulation and supervision]. Kyiv: *Natsionalnyi bank Ukrainy. Tsentri naukovykh doslidzhen*. 220 p. (in Ukrainian).

4. Slaviuk R. (2011) Systema upravlinskoi informatsii v banku: monohrafiia [Management information system in the bank]. Kyiv: UBS NBU. 459 p. (in Ukrainian).

5. Ueyn E. (2007) Paneli indikatorov kak instrument upravleniya: klyuchevye pokazateli effektivnosti, monitoring deyatel'nosti, otsenka rezul'tatov [Dashboards as a management tool: key performance indicators, performance monitoring, performance evaluation]. Moscow: Al'pina Biznes Buks. 396 p. (in Russian).

6. Chmutova I. (2013) Lahovi ta vyperedzhalni pokaznyky u ZSP banku. [Lag and advanced indicators in the bank's BSC]. *Visnyk Chernihivskoho Derzhavnoho Tekhnolohichnoho Universytetu. Finansovi resursy: Problemy formuvannia ta vykorystannia*, no. 1, pp. 260–264 (in Ukrainian).