

## БАНКІВСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ І БАНКІВСЬКІ ПОСЛУГИ



Надія ЛИТВИН

### **МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ**

*Досліджено проблеми управлінського обліку в банківських установах, обґрунтовано необхідність комплексного підходу до управління банківськими витратами. Розкрито методичні аспекти вдосконалення управлінського обліку витрат комерційних банків.*

*The problems of banking management accounting have been investigated. The necessity of complex's approach has been grounded. The methodical aspects of improvement of banks expenses management accounting have been worked out.*

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується зниженням дохідності банківських операцій. За останні роки обсяги витрат вітчизняних комерційних банків, а також їх частка у доходах мали тенденцію до зростання.

Так, обсяги витрат комерційних банків зросли з 5258 млн. грн. у 1998 р. до 18809 млн. грн. у 2004 р., тобто у 3,6 раза, а у 2000 р. вони перевищили доходи на 30 млн. грн. При цьому доходи банків за останні сім років зросли в 3,5 раза. Частка витрат у доходах банків упродовж 1998–2004 років коливалась в межах від 92% до 94%.<sup>1</sup>

Зниження дохідності банківських операцій та зростання витрат змушує кредитні установи шукати нові інструменти управління, які б дозволили знизити банківські витрати і покращити конкурентні

переваги їх послуг. Одним із таких інструментів управління є система управлінського обліку. Управлінський облік можна визначити як процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації і передачі інформації, яка використовується керівництвом для планування, оцінки і контролю діяльності банку. Він пов'язує обліковий процес з процесом управління та включає в себе організацію, планування, облік і контроль за діяльністю, складання управлінської звітності, аналіз й вироблення рекомендацій щодо вдосконалення діяльності банку.

На відміну від фінансового обліку, який є жорстко регламентованим Національним банком України, управлінський облік банки організують і здійснюють на свій розсуд. Згідно з "Положенням про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України", управлінський облік ведеться банком для забезпечення

<sup>1</sup> Розраховано автором за даними [1] Бюлетня НБУ. – 2005 р. – № 2. – С. 48.

внутрішніх потреб в інформації, виходячи зі специфіки та особливостей діяльності й структури управління. Метою управлінського обліку є забезпечення керівництва банку та його підрозділів оперативною фінансовою і нефінансовою інформацією у визначеній ними формі для планування, оцінки, контролю й використання своїх ресурсів. Банки самостійно обирають метод обліку затрат та калькулювання собівартості послуг, визначають зміст внутрішньої звітності, а також строки її подання на різні рівні управління [2].

Для ведення управлінського обліку в Плані рахунків бухгалтерського обліку банків України передбачено 8 клас рахунків "Управлінський облік". Банки самостійно відкривають рахунки у цьому класі; ці рахунки кореспондують тільки між собою, з використанням контррахунків. Дані за рахунками 8 класу не враховуються у фінансових звітах банку. На практиці вітчизняні банки у 8 класі ведуть не управлінський, а податковий облік і відкривають рахунки для обліку валових доходів й витрат. Аналітичні рахунки з обліку доходів і витрат відкриваються у розрізі статей податкової декларації. Операції по рахунках 8 класу здійснюються щоденно з виконанням операцій за рахунками 1–7 класів Плану рахунків із застосуванням відповідного програмного забезпечення.

У сучасний період у більшості комерційних банків України управлінський облік ще не сформувався як цілісна система збирання, аналізу, інтерпретації та надання корисної і своєчасної інформації для прийняття на її основі ефективних управлінських рішень. Зауважимо, що у вітчизняній економічній літературі недостатньо уваги приділяється питанням управлінського обліку в банках, на відміну від управлінського обліку на підприємствах. Окремі аспекти банківського управлінського обліку, зокрема, визначення собівартості послуг, бюджетування,

планування, розкриваються в працях таких російських вчених як М. Буркин, А. Васин, К. Гузов [3, 72–74 ], Д. Федотенко, В. Севриновский [5, 43–48], К. Щиборщ [6, 34–44]. Водночас у вказаних дослідженнях відсутній комплексний підхід до управлінського обліку витрат комерційних банків. Важливість і нерозробленість питань, пов'язаних з управлінським обліком банківських витрат зумовили вибір теми та мети даної статті. Остання полягає в розробці методичних положень щодо здійснення управлінського обліку витрат комерційних банків.

Основою ефективного управління витратами комерційних банків є їх науково обґрунтована класифікація, яка створює умови для їх подальшого планування, аналізу та контролю. У банківському фінансовому обліку всі витрати класифікуються за видами діяльності, а саме на витрати, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю. Потрібно зауважити, що класифікація витрат, яка закладена у Плані рахунків бухгалтерського обліку банків України, а також у звіті про фінансові результати, не задовольняє управлінських потреб. Для розуміння того як управляти витратами їх необхідно класифікувати за іншими ознаками.

З позиції управлінського обліку класифікувати банківські витрати можна за такими ознаками як включення до собівартості банківських операцій, спосіб віднесення на об'єкт витрат; вплив управлінських рішень на наявність та величину витрат; ступінь контролю над витратами (рис.1).

Система управлінського обліку витрат банку, на нашу думку, повинна включати такі складові:

- ◆ дослідження поведінки витрат та впливу на неї управління;
- ◆ проведення аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку банку;

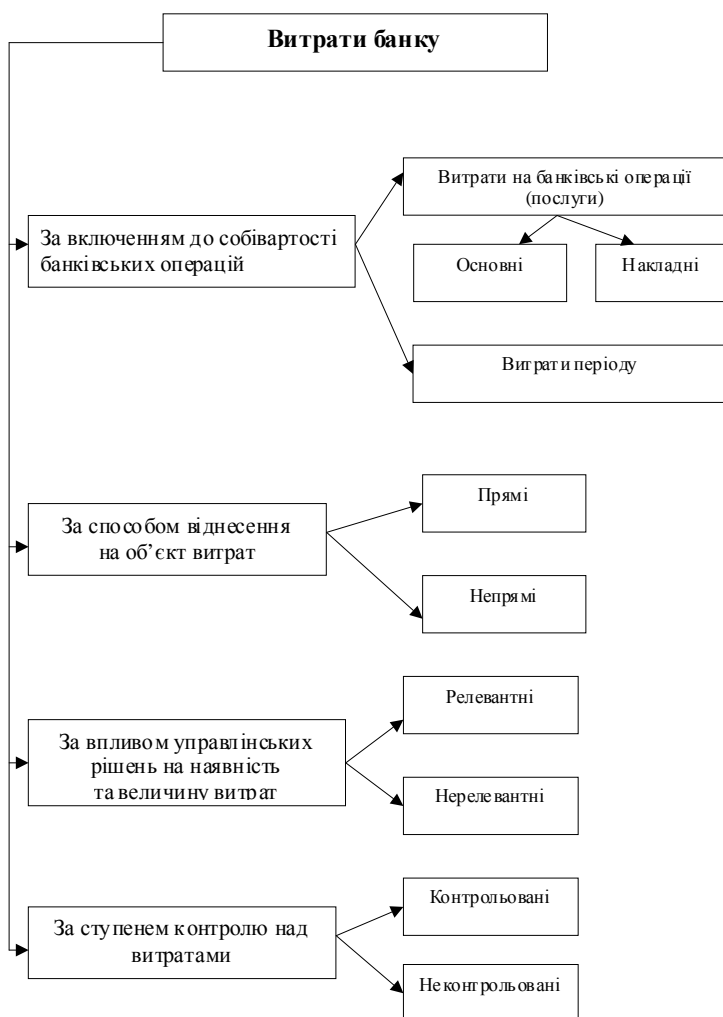


Рис. 1. Класифікація витрат з позиції управлінського обліку

- ◆ калькулювання витрат та визначення собівартості банківських операцій;
- ◆ облік витрат за центрами відповідальності банку;
- ◆ бюджетування витрат.

#### Дослідження поведінки витрат та впливу на неї управління

З метою ефективного управління витратами необхідно, насамперед, визначити характер реакції витрат на зміни у діяльності банку, тобто дослідити поведінку

витрат. Зміни у складі і величині витрат відбуваються під впливом певних подій і операцій, що мають місце у діяльності банківської установи. Діяльність, яка впливає на витрати, називається фактором витрат. Розуміти взаємозв'язок між витратами і відповідними факторами є дуже важливим, оскільки це дозволяє передбачити майбутні релевантні витрати, що є необхідним для прийняття управлінських рішень.

У спеціальній економічній літературі для опису поведінки витрат використовують такі терміни як змінні витрати, постійні витрати, змішані витрати, напівзмінні, напівпостійні [4].

Змінні витрати – це витрати, загальний розмір яких зростає або зменшується прямо пропорційно зміні обсягу банківської діяльності або іншого фактору витрат. Це означає, що збільшення

кількості залучених депозитів у два рази збільшить процентні витрати у два рази, або збільшення процентної ставки, яку банк виплачує по залучених депозитах, теж збільшить у два рази процентні витрати. Прикладами змінних витрат в банках є процентні витрати, комісійні витрати, розмір яких є фіксованим, прямі матеріальні витрати на виготовлення бланків платіжних карток, чекових книжок, пальне для машин.

Змішані витрати – це витрати, які містять у собі компоненти постійних і

змінних витрат. Типовим прикладом змішаних витрат є плата за телефон, яка включає постійні витрати у вигляді абонентної плати та змінні витрати – похвилину плату за міські та міжміські розмови.

Напівпостійні витрати – це витрати, що змінюються ступінчато при зміні обсягу діяльності. Прикладом таких витрат є зарплата працівників в операційного відділу банку за умови, коли на кожних нових 20 клієнтів потрібен новий працівник операційного відділу.

Напівзмінні витрати – витрати, що змінюються, але не прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності або іншого фактору витрат. Прикладом цих витрат є витрати на придбання банком комп'ютерів за умови отримання знижки в разі закупівлі великої їх кількості.

Постійні витрати – це витрати, загальна величина яких залишається незмінною при зміні обсягу банківської діяльності. Прикладом постійних витрат банку є заробітна плата персоналові банку, прямолінійні амортизаційні відрахування, орендна плата. Постійні витрати не змінюються автоматично при зміні обсягу діяльності. Але вони можуть змінюватися внаслідок управлінських рішень. Виходячи з цього, витрати можна поділити на обов'язкові і дискреційні.

Обов'язкові – це витрати, яких важко уникнути або скоротити, вони визначаються потужністю банку. До них відносяться амортизація будівлі, в якій знаходиться банк, орендна плата, заробітна плата працівників. Коли масштаби діяльності банку вже визначені, то абсолютна величина цих витрат майже не змінюється впродовж коротких періодів часу (квартал, рік).

Дискреційні витрати – це витрати, яких можна уникнути і величина котрих визначається керівництвом банку та не пов'язана безпосередньо із зміною поточної діяльності банку (витрати на рекламу, на дослідження, підвищення кваліфікації персоналу, на ремонт приміщення без необхідності тощо).

### **Аналіз взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку**

Наступною складовою системи управління витратами є проведення на регулярній основі вищевказаного аналізу, який широко використовується у зарубіжній і вітчизняній практиці підприємств з метою системного дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягом діяльності, цінами і прибутком.

Важливим елементом аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку є аналіз беззбитковості. Ключовим моментом в аналізі беззбитковості є класифікація витрат за характером їх поведінки на постійні і змінні, а також обчислення точки беззбитковості. Рівень діяльності, за якого загальні витрати суб'єкта господарювання дорівнюють загальним доходам називається точкою беззбитковості. У цій точці банк немає ні прибутку, ні збитків. Звичайно, керівництво банку не зацікавлене у діяльності, яка не приносить прибутку, але застосування аналізу беззбитковості дозволяє планувати обсяг діяльності, який забезпечить бажаний прибуток. Окрім цього аналіз взаємозв'язку між витратами, обсягом діяльності та прибутком дозволяє визначити, як зміни у постійних витратах, змінних витратах, цінах або комбінації цих змін впливають на прибуток.

Застосування аналізу беззбитковості у роботі комерційних банків матиме свої особливості, що зумовлено специфікою їх діяльності, зокрема тим, що комерційні банки:

- 1) не здійснюють діяльність у сфері матеріального виробництва чи торгівлі (за винятком реалізації пам'ятних, ювілейних та інвестиційних монет);
- 2) проводять велику кількість операцій, зокрема, приймання вкладів від юридичних і фізичних осіб; розміщення залучених коштів від свого імені; відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою

платіжних інструментів та зарахування коштів на них; операції з цінними паперами, валютними цінностями та банківськими металами; випуск і обслуговування платіжних карток, чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів тощо;

3) є фінансовими посередниками, головною функцією яких є залучення у вклади грошових коштів фізичних і юридичних осіб та розміщення зазначених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик.

Оскільки комерційні банки здійснюють широке коло операцій і надають велику кількість різноманітних послуг, то аналіз беззбитковості доцільно проводити за окремими банківськими продуктами або підрозділами банку.

#### **Калькулювання витрат**

Під калькулюванням витрат розуміють процес визначення собівартості певного об'єкту витрат. Об'єктом витрат є предмет або сегмент діяльності, що потребує окремого вимірювання пов'язаних з ним витрат. Інформація про собівартість об'єктів витрат дає можливість визначити: які тарифи доцільно встановити на банківські послуги; який вид операцій є найприбутковішим; який підрозділ банку працює найефективніше.

Собівартість об'єктів витрат визначають за допомогою системи виробничого обліку. У загальному вигляді цей процес має дві стадії. На першій стадії витрати об'єднують за однорідними елементами. На другій стадії згруповані витрати відносять до певних об'єктів витрат. При цьому прямі витрати списуються на відповідні об'єкти витрат на підставі первинних документів, а непрямі витрати розподіляють між об'єктами пропорційно до величини певного базового чинника.

Процес калькулювання передбачає прийняття рішення стосовно вибору об'єкта витрат; прямих витрат для віднесення до об'єкту витрат; сукупностей непрямих витрат, що підлягають розподілу між об'єктами

витрат; бази розподілу для кожної з обраних сукупностей непрямих витрат.

Банки можуть використовувати різні методи калькулювання витрат, зокрема калькулювання повних або змінних витрат. Калькулювання повних витрат – метод калькулювання, що передбачає включення до собівартості змінних і постійних витрат. З метою складання внутрішніх звітів і прийняття поточних рішень, як правило, застосовують калькулювання змінних витрат. Система калькулювання змінних витрат дає змогу визначити маржинальний дохід, який використовується для аналізу прибутковості й прийняття управлінських рішень. У банківській практиці під маржинальним доходом слід розуміти різницю між доходом від здійснення операції (надання послуги) та пов'язаними з цим змінними витратами банку. Маржинальний дохід відображає внесок операцій (послуг) або підрозділу банку у покриття постійних витрат та формування прибутку. Потрібно зауважити, що звіт про фінансові результати банку складається на основі калькулювання змінних витрат і відображає кілька показників маржинального доходу: чистий процентний дохід, чистий комісійний дохід, чистий торговельний дохід, операційний дохід.

Перевагами системи калькулювання змінних витрат є те, що звіти, складені на її основі, дають змогу керівникам приймати поточні рішення і здійснювати оцінку окремих сегментів діяльності. Водночас, дана система не надає інформацію про повні витрати банку, отже на її підставі неможливо приймати стратегічні рішення.

#### **Облік витрат за центрами відповідальності**

Облік витрат за центрами відповідальності передбачає, насамперед, виділення в банку центрів відповідальності. Під останніми розуміють сферу (сегмент) діяльності, в межах якої встановлено

персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює.

У системі управління вищий керівник має контролювати і оцінювати роботу керівників нижчого рівня, а вони, у свою чергу, повинні здійснювати самоконтроль та інформувати вище керівництво про результати діяльності. Відмінності в характері відповідальності керівників підрозділів дають змогу виокремити чотири типи центрів відповідальності: центри витрат; центри доходу; центри прибутку; центри інвестицій.

Центр витрат – це підрозділ банку (відділ, департамент), керівник якого контролює витрати, але не контролює доходи та інвестиції в активи центру. Прикладами центрів витрат в банку є відділ вкладних операцій, адміністративні підрозділи (відділ кадрів, бухгалтерія).

Центр доходу – центр відповідальності, керівник якого контролює доходи, але не контролює витрати на здійснення операцій та інвестиції в активи центру. Потрібно зауважити, що центр доходу в “чистому” вигляді не існує, оскільки кожний центр несе витрати на утримання підрозділу. Типовим прикладом центру доходів у банку є кредитний відділ.

Центр прибутку – це підрозділ банку, керівник якого контролює витрати і доходи, алене контролює інвестиції в активи центру. До центрів прибутку банківських установ можна віднести пункти обміну валют, відділ платіжних карток, валютних операцій.

Центр інвестицій – центр відповідальності, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи та інвестиції в активи центру. Центром інвестицій є банк загалом, а також його філії та відділення, керівники яких мають широкі повноваження.

Створення і функціонування системи обліку за центрами відповідальності також передбачає:

- закріплення витрат і доходів за керівниками різних підрозділів;

- складання бюджету для кожного центру відповідальності;
- регулярне складання звітності про виконання планових показників;
- аналіз причин відхилень та оцінка діяльності центру.

### **Бюджетування витрат банків**

Бюджетування витрат можна визначити як процес планування майбутніх витрат банку та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Метою бюджетування в банку є: здійснення періодичного планування; мотивація керівників підрозділів кількісно обґрунтовувати їхні плани; забезпечення усвідомленості витрат на діяльність банку; створення основи для оцінки і контролю виконання; мотивація працівників шляхом орієнтації на досягнення мети діяльності.

Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій банку, дає змогу передбачити майбутні проблеми і визначити вектори коригування стратегічної мети установи. Важливим моментом бюджетування є те, що воно змушує керівництво банку обґрунтовувати свої плани і дає змогу усвідомлювати витрати, пов'язані з їх виконанням.

Оскільки бюджети відображають майбутні операції банку, то вміру виконання запланованих показників вони перетворюються на базу для оцінки діяльності банку. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає можливість визначити ефективність і результативність діяльності.

Найпоширенішими методами складання бюджетів є бюджетування через приращення і бюджетування “з нуля”.

Бюджетування через приращення – це складання бюджетів на підставі фактичних результатів, досягнутих у попередньому періоді. При цьому фактичні показники попереднього періоду коригують з урахуванням певних чинників. Перевагою цього методу є його простота. Основним недо-

ліком методу є те, що у процесі бюджетування не аналізують ефективність витрат, а досягнуті результати автоматично переносять на наступний період.

Бюджетування "з нуля" – це метод бюджетування, за якого менеджери щоразу мають обґрунтовувати заплановані витрати так, ніби діяльність здійснюється вперше. Цей метод вимагає від кожного бюджетного центру детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямів використання ресурсів. Бюджетування "з нуля" потребує значних витрат часу та коштів, але воно дозволяє виявити проблеми і розв'язати їх на стадії планування.

Складені бюджети відображають показники, що їх має досягти банк. Але в процесі банківської діяльності можуть виникати відхилення, тобто різниця між бюджетними і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування на них здійснюють бюджетний контроль, під яким розуміють процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналізу відхилень та внесення необхідних коректив. Бюджетний контроль здійснюють за допомогою звіту про виконання бюджету, в якому міститься порівняння запланованих й фактичних показників і розрахунок відхилень із зазначенням їх причин. Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, привертає увагу керівництва банку до значних відхилень від запланованих результатів та дає можливість здійснювати управління, виходячи з виявлених відхилень. Суть останнього полягає у зосередженні уваги і детальному дослідженні значних відхилень від плану та ігноруванні показників несуттєвих відхилень. Здійснюючи управління за відхиленнями необхідно враховувати наступні моменти: розмір від-

хилень; повторюваність відхилень; контрольованість; позитивні відхилення; вартість й корисність дослідження.

Таким чином, застосування запропонованих нами складових елементів системи управлінського обліку витрат у практичній роботі комерційних банків забезпечить керівництво інформацією, необхідною для планування, оптимізації та контролю витрат, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення. Водночас подальшого дослідження потребують питання вдосягнення процесу бюджетування в банках, діючих методик визначення собівартості банківських операцій, організації обліку за центрами відповідальності та автоматизації управлінського обліку в комерційних банках.

#### Література

1. *Бюлетень НБУ.* – 2005 р. – № 2. – С. 48.
2. *Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України. Затверджено постановою Правління НБУ від 30.12.1998 р. № 566 (із змінами, внесеними постановою правління НБУ від 18.02.2004 р. № 56).*
3. *Буркин М., Васин А., Гузов К. Определение себестоимости и установление тарифов на банковские услуги // Банковские технологии.* – 2001. – № 4. – С. 56–57; № 5. – С. 72–74.
4. *Голов С. Ф. Управлінський облік. Підручник.* – 2-ге вид. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.
5. *Федотенко Д., Севриновский В. Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация // Банковские технологии.* – 2001. – № 6. – С. 43–48.
6. *Щиборщ К. Планирование деятельности коммерческого банка // Банковские технологии.* – 1999. – № 5–6. – С. 34–44.