

УДК 336.71:657

Петров П.П.

аспірант кафедри обліку та оподаткування
Київського національного торговельно-економічного університету
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ КЛЮЧОВИХ ІНДИКАТОРІВ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАЗНАЧЕЙСТВА БАНКУ

FORMING THE SYSTEM OF KEY INDICATORS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE TREASURY OF THE BANK

АНОТАЦІЯ

У статті розглядаються основні принципи формування системи індикаторів для обліково-аналітичного забезпечення казначейства банку. Досліджено сутність збалансованої системи показників та ключових показників результативності, основні етапи їх впровадження у банку. Розглянуто основні складники збалансованої системи показників. Запропоновано перелік результатуючих та випереджаючих індикаторів для оцінки діяльності казначейства банку.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, збалансована система показників, ключові показники результативності, результатуючі та випереджаючі індикатори, фінансові та нефінансові показники діяльності казначейства банку.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются основные принципы формирования системы индикаторов для учетно-аналитического обеспечения в казначействе банка. Исследованы сущность сбалансированной системы показателей и ключевых показателей результативности, основные этапы их внедрения в банке. Рассмотрены основные составляющие сбалансированной системы показателей. Предложен перечень результирующих и опережающих индикаторов для оценки деятельности казначейства банка.

Ключевые слова: учетно-аналитическое обеспечение, сбалансированная система показателей, ключевые показатели результативности, результирующие и опережающие индикаторы, финансовые и нефинансовые показатели деятельности казначейства банка.

ANNOTATION

This article is devoted to the basic principles of the accounting and analytical providing indicators organization in the bank's treasury. The essence of the balanced scorecard and key performance indicators, as well as the main stages of their implementation in the bank has been investigated. The main components of the balanced scorecard have been considered. A list of lagging and leading indicators for assessing the activities of the bank's treasury has been suggested.

Keywords: accounting and analytical providing, balanced scorecard, key performance indicators, lagging and leading indicators, financial and nonfinancial indicators of bank's treasury business activity

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах функціонування вітчизняні банки потребують нових методів управління. Протягом останнього часу спостерігаються істотні зміни в механізмах управління банками, тоді як методика оцінки їхньої діяльності залишається без змін. Історично оцінка результатів діяльності банку або будь-якого іншого суб'єкта господарювання повністю залежить від фінансових показників. І це, на думку автора, є суттєвим недоліком. Необхідна система оцінювання, яка могла б об'єктивно та зважено відобразити

динаміку банку в досягненні завдань та цілей акціонерів і оперативно діагностувати відхилення від плану. До того ж, в умовах постійної економічної, соціальної та політичної турбулентності виникає потреба у обліково-аналітичному забезпеченні, яке дозволить запровадити у банку механізм оперативного реагування на волатильність середовища, оцінку реакції банку на зміни у середовищі та прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання впровадження системи нефінансових індикаторів управління у казначействі банку в розрізі збалансованої системи показників висвітлено у роботах зарубіжних авторів: Р. Каплана, Д. Нортон, П. Р. Нівена, Р. Рендела, Ж.-Ж. Ламбена та інших. Теоретичні та практичні аспекти практичного застосування збалансованої системи показників досліджують в своїх роботах і українські вчені: С.В. Андрос, Н.П. Шульга, І.М. Чмутова, О.С. Безродна, О.В. Кравченко та ін. Проте науковці оминають специфіку банківської діяльності і не приділяють достатньої уваги вимогам щодо індикаторів для різних підрозділів банку, зокрема казначейства.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання системи збалансованих показників у процесі управління банком, визначення ролі обліково-аналітичного забезпечення в управлінні банком, а також виокремлення на прикладі казначейства результатуючих та випереджаючих індикаторів, які впливають на його здатність реагувати на зміни у середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зростання конкуренції між вітчизняними банками у період «очищення» банківської системи протягом 2014–2017 років разом із санкціями проти банків з російським капіталом та націоналізацією найбільшого приватного банку країни приводить до того, що банки змушені постійно здійснювати пошук вдосконалення власних бізнес-процесів та управління діяльністю взагалі.

Якщо представництва західних банків з середини 1990-х років в тому чи іншому вигляді застосовували різноманітні концепції управлінського обліку, то вітчизняні установи лише зараз поступово підходять до впровадження таких механізмів, зокрема збалансова-

ної системи показників (ЗСП). Акціонери, коли ставлять завдання перед менеджментом, розраховують на позитивну динаміку лише одного показника – прибутку. І лише завданням менеджменту є формування чітких коротко- і середньострокових цілей, а також системи ключових індикаторів, що сигналізуватимуть про їх виконання.

У середовищі, що постійно змінюється, банк також має змінюватись, щоб відповідати ринковим потребам: такі зміни стосуються операційної діяльності, фінансової, кадрової політики, відносин із клієнтами тощо. Для кожної з подібних цілей менеджмент розробляє сукупність показників, які вносяться до ЗСП: зростання прибутковості, збільшення клієнтської бази, зниження операційних витрат, мотивація персоналу, розширення продуктового ряду, підвищення рівня безпеки.

Сутність ЗСП, як інструменту стратегічного управління полягає у тому, що вона допускає дослідження як фінансових, так і нефінансових показників задля надання максимально об'єктивної оцінки діяльності та обґрунтування цілісної моделі стратегії банку. ЗСП дозволяє оперативно впливати на ефективність управління банком через аналіз динаміки певної сукупності індикаторів. Таким чином підтримується взаємозв'язок між внутрішніми процесами та показниками ефективності. Використання ЗСП допомагає менеджерам банку визначити:

- причинно-наслідкові зв'язки;
- способи досягнення поставлених цілей;
- взаємозв'язок показників, що досліджуються, з фінансовими результатами [1, с. 88–89].

У контексті ЗСП діяльність банку досліджується та оцінюється за такими напрямками, як (рис. 1):

- прибутковість та ризики;
- задоволеність внутрішніх та зовнішніх клієнтів, частка ринку;
- ефективність внутрішніх бізнес-процесів;
- персонал.

Впровадження ЗСП, з-поміж інших етапів, передбачає визначення та обґрунтування ключових показників результативності (КПР), що дозволить врешті-решт виміряти ефективність бізнес-процесів та результативність роботи кожного окремого працівника банку. Пропонуємо розглянути етапи формування ЗСП у банку, які висвітлено на рис. 2.

Проте КПР – не єдині показники, що їх слід визначити. Хоча вони і вимірюють досягнення цілей, їх недостатньо. Необхідно виокремити і показники, які відображають процеси, котрі сприяють досягненню цілей – оперативні показники результативності (ОПР). Сама ідея ЗСП передбачає побудову багатофакторної моделі зв'язків між КПР та ОПР, фінансовими та нефінансовими показниками, а також різними рівнями управління.

Варто зазначити, що передумовою вдалої імплементації ЗСП є розвинуте обліково-аналітичне забезпечення у банку. Обліково-аналітичне забезпечення дозволяє комплексно оцінювати економічні та соціальні результати, розробляти кількісні та якісні показники ефективності, які мають бути взаємопов'язані з показниками, що використовуються для стратегічного управління банком через ЗСП. Обліково-аналітичне забезпечення має генерувати максимально релевантні та достовірні дані, корисні для стратегічного управління, тобто це універсальний механізм, здатний сприяти прийняттю управлінського рішення. Обліково-аналітичне забезпечення управління змінами у банку виконує низку надважливих функцій:

- управлінську – охоплено всі рівні управління та побудовано чіткі міжрівневі зв'язки;
- контрольну – забезпечує всі ієрархічні рівні управління необхідною інформацією щодо раніше визначених показників;
- мотивуючу або стимулюючу – успішне виконання цілей стимулює до нарощування організаційного потенціалу та поліпшення майбутніх результатів;



Рис. 1. Складники збалансованої системи показників у банку

Розроблено автором на основі [2]



Рис. 2. Процес побудови системи збалансованих показників
 Розроблено автором на основі [3, с. 151–152]

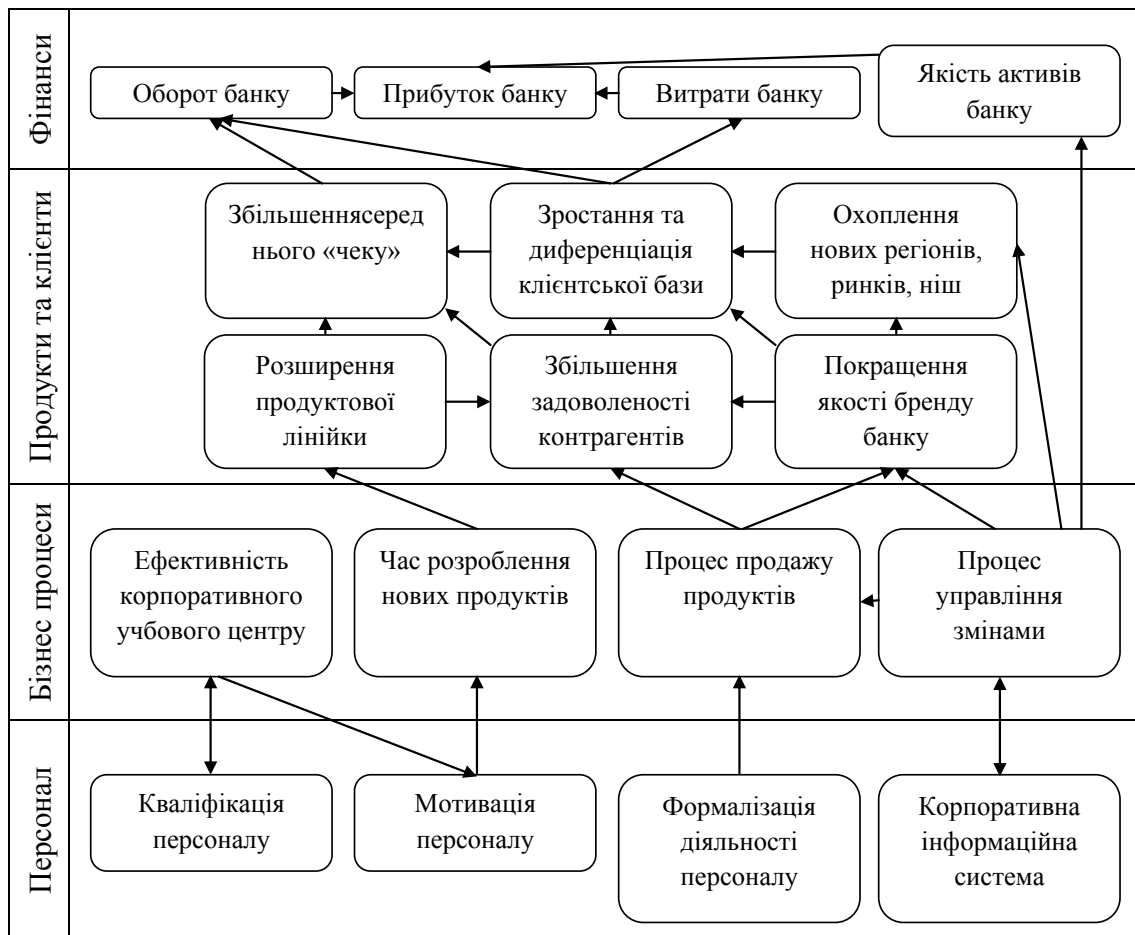


Рис. 3. Карта ЗСП банку
 Розроблено автором на основі [4; 5; 6]

– практичну – стратегічні цілі банку переведені у площину конкретних коротко- та середньострокових завдань керівників і тактичних дій співробітників.

Першим кроком у впровадженні системи індикаторів управління має стати побудова стратегічної карти ЗСП. Вона дозволить чітко розділити конкретні стратегічні цілі діяльності

банку і визначити причинно-наслідкові зв'язки між ними. Більше того, карта ЗСП об'єктивно вкаже на відповідальних за результат (рис. 3).

Наступним завданням для менеджменту стане визначення КІР, пов'язаних із стратегічними цілями. Експерти зі стратегічного управління наголошують, що кількість КІР не має перевищувати 15–20 одиниць, адже більша

кількість призведе до розсіювання ресурсів, а найгірше – до розмиття меж відповідальності та розфокусування цілей [7]. Це завдання, ймовірно, є найважливішим, оскільки керівництво банку має проявити неабияке розуміння внутрішніх процесів та їх взаємозв'язків.

Сучасні вітчизняні банки – досить складні організаційні структури з розгалуженими центрами відповідальності, тому подібні нововведення в управлінні варто впроваджувати поступово, щоб не порушити діючий механізм. На нашу думку, доцільно було би почати формування системи індикаторів управління з казначейства банку. Казначейство банку – це організаційна структура, яка займається здійсненням фінансових операцій на відкритих фінансових ринках – валютному, грошовому, фондовому, ринку капіталів, ринку деривативів. Казначейство банку є відносно автономною структурою, що здійснює фінансові операції за власною ініціативою, за дорученням клієнтів банку або інших підрозділів. Більше того, цей підрозділ є відносно компактним, що сприятиме коректній організації ЗСП та адекватному визначенню КІР.

Під час визначення КІР слід використовувати індикатори, котрі свідчатимуть про виконання цілей: такі показники можуть бути результуючими – змінюватися слідом за основними показниками життєдіяльності організації (дохід, прибутковість, рентабельність, тощо) та випереджаючими – змінюватися до того, як зміняться основні показники [8, с. 168–171]. Оскільки цілями діяльності казначейства є зниження загального рівня ризиків банку, збереження ліквідності, забезпечення прибутковості та проведення активно-пасивних операцій банку, пропонуємо визначити такі індикатори (таблиця 1).

Визначення результуючих та випереджаючих показників для кожної окремої цілі, яка ставиться менеджментом для виконання завдань акціонерів, дасть можливість не тільки оперативного відстежувати зміни ключових індикаторів, швидко виявляти причини цих змін, але й обґрунтовувати доцільність кожного з рішень, які було прийняті у відповідь на зміни у середовищі. Більше того, такий під-

хід дозволить аргументувати доцільність включення того чи іншого індикатора у ЗСП.

Наступним етапом після визначення КІР стане побудова дерева КІР двох рівнів: стратегічного та операційного. На вищому рівні топ-менеджмент розробляє стратегію банку, встановлює цілі та з чітко встановленою періодичністю отримує звіти про динаміку їх виконання (засідання Правління банку, Наглядової ради). На нижчому рівні керівники підрозділів в режимі реального часу, переважно на щоденній та щотижневій основі, здійснюють моніторинг визначених індикаторів (комітет з управління пасивами та активами, наради дилерів казначейства тощо.)

Перед безпосереднім впровадженням ЗСП керівництву банку необхідно ще втілити у життя четвертий етап: розробити план заходів. Це процес формалізації прийнятих на попередніх етапах рішень, який передбачає затвердження бюджету, встановлення пріоритетів та термінів впровадження, визначення відповідальних осіб, тощо. Останнім етапом є безпосереднє впровадження ЗСП у банку.

Хоча за різними оцінками впровадження ЗСП у банку може займати від 6 до 24 місяців, такий підхід має низку беззаперечних переваг:

- комплексний характер оцінки діяльності банку;
- адекватність відображення стану кожного виділеного процесу або напряму діяльності;
- всеохоплюючий аналіз звітності банку – первинної та управлінської.

З іншого боку, не всі топ-менеджери зможуть запровадити у банку ЗСП через низку об'єктивних перешкод, таких як:

- відсутність реальної середньо- та довгострокової стратегії розвитку банку;
- технічна та інформаційна складність побудови карт ЗСП та її реалізації;
- жорстка координація функцій управління ЗСП.

Проте вдала реалізація топ-менеджментом банку концепції ЗСП сприятиме:

- збільшенню прибутковості і, зрештою, капіталізації банку за рахунок ефективного планування діяльності;

Таблиця 1

Визначення КІР для казначейства банку

Ціль казначейства	Результуючі індикатори	Випереджаючі індикатори
Підвищення фінансової стійкості банку	Коефіцієнт фінансового левериджу	Коефіцієнт активності залучення/ розміщення міжбанківських кредитів/ депозитів
Активізація інвестиційної діяльності	Коефіцієнт загальної інвестиційної активності	Коефіцієнт захищеності власного капіталу
Дотримання нормативів ліквідності банку	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

Розроблено автором на основі джерел [9, с. 46–50; 10, с. 23–27]

- оперативності вирішення поточних завдань та зменшення бюрократії;
- постійному моніторингу ключових показників діяльності банку та гнучкому зворотному зв'язку із середовищем;
- уніфікації організації управління банком загалом.

Висновки. Узагальнюючи наведений матеріал, слід наголосити на тому, що успішна організація обліково-аналітичного забезпечення та інтеграція ЗСП в систему управління банку дозволить приймати комплексні рішення. Це дасть змогу менеджменту вносити зміни у різні сфери діяльності банку – від управління ринковими ризиками та покращення якості бренду до підвищення доходності роздрібного бізнесу та більш якісного управління активами та пасивами з метою максимального використання внутрішнього потенціалу та мінімізації негативного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. До того ж, впровадження ЗСП гарантуватиме ефективність використання ресурсів банку та вкаже на слабкі місця у обліку та управлінні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Духонин, Е.Ю. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management / Е.Ю. Духонин [и др.]; под ред. Г.В. Генса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 269 с.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance // Harvard Business Review, 992 V 70. N 1. P. 71–79.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996, 326 p.
4. Андрос С.В. Система збалансованих економічних показників як інструмент ефективного управління банківськими ризиками / Андрос С.В. // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. № 3. Т. 2. С. 180–185.
5. Чмутова І.М. Лагові та випереджальні показники у ЗСП банку / Чмутова І.М., Безродна О.С. // Вісник Чернігівського Державного Технологічного Університету. Фінансові ресурси: Проблеми формування та використання, 2013. № 1. С. 259–268.
6. Кравченко О.В. Оптимізація діяльності банку на підставі застосування системи збалансованих показників / Кравченко О.В. // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. Проблеми розвитку банківської системи в сучасних умовах, 2012. № 3. С. 200–203.
7. A Practitioner's Guide to the Balanced Scorecard. URL: http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_a_practitioners_guide_to_the_balanced_scorecard_2005.pdf.
8. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов: пер. с англ. / Уэйн У. Эккерсон. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 396 с.
9. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку: монографія / І. М. Бурденко, Є.Є. Дмитрієв, Ю.С. Ребрик, Ю.С. Серпенінова; за заг. ред. Ю.С. Серпенінової. Суми: Університетська книга, 2011. 136 с.
10. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: науково-аналітичні матеріали. Вип. 11 / В.С. Стельмах, В.І. Міщенко, В.В. Крилова та ін. К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень, 2008. 220 с.