

*Петров П.П.,
аспірант кафедри обліку та оподаткування,
Київський національний торговельно-економічний університет*

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАЗНАЧЕЙСТВА БАНКУ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Анотація. У статті розглянуто основні напрями впровадження обліково-аналітичного забезпечення та його роль в управлінні казначейством банку. Проаналізовано та уточнено поняття «управління змінами». Розглянуто основні підходи до управління змінами. Сформульовано та охарактеризовано етапи управління змінами, а також узагальнено умови ефективності цього процесу.

Ключові слова: зміни, управління змінами, обліково-аналітичне забезпечення, управлінський облік, казначейство банку.

Постановка проблеми. Практика ведення обліку у вітчизняних банках свідчить про недостатнє забезпечення інформацією керівників підрозділів. Постійні політичні та економічні зміни, посилення конкуренції, прискорення технологічного розвитку, нові банківські продукти призводять до того, що наявні системи управлінського обліку стають неінформативними та некерованими. Підтвердженням цьому виступають виведення з ринку банків, які не змогли розрахуватися за власними зобов'язаннями внаслідок неготовності до змін у середовищі. Через те, що за платоспроможність банку відповідає казначейство, наявність обліково-аналітичного забезпечення, що дасть змогу керівникам приймати вчасні та зважені рішення, є ключовою. Поряд із цим постає й питання управління змінами, адже вони призводять як до неочікуваних збитків, так і до непередбачуваних доходів. Реалізуючи концепцію управління змінами, організація матиме здатність будувати власну діяльність таким чином, щоб адаптуватися до мінливих умов середовища. Оскільки здорова банківська система є основою для економічного зростання держави, важливість впровадження обліково-аналітичного забезпечення, яке б функціонувало у середовищі, що змінюється, неможливо переоцінити.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження змін в організаціях, проблеми адаптації та моделі управління змінами висвітлено в роботах зарубіжних авторів: І. Адієса, І. Ансоффа, В. Барнетта, Л. Грейнера, Ф. Гуїяра, Д. Коттера, К. Левіна, А. Мейера та ін. Поряд із цим теоретичні та практичні аспекти управління змінами досліджуються й у роботах українських учених: В.М. Геєця, А.Е. Воронкової, Д.К. Воронкова, О.Є. Кузьміна, А.П. Наливайка, В.С. Пономаренка та ін. Вчені наголошують на тому, що для ефективного управління змінами керівництво організації повинне мати доступ до актуальної та вичерпної інформації. Те, яким чином забезпечити керівників такою інформацією, досліджували М.І. Бондар, С.М. Галузіна, А.М. Герасимович, С.Ф. Голов, М.Я. Дем'яненко, Г.І. Кіндрацька, Г.Г. Кірейцев, В.С. Лень, І.М. Парасій-Вергуненко, А.А. Пилипенко, Л.В. Попова, П.Т. Саблук, В.В. Сопко та інші вчені. Вони зробили вагомий внесок у дослідження проблем та перспектив обліково-аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю суб'єктів господарювання. Наявність значних наукових робіт підтверджує актуальність питань упро-

вадження обліково-аналітичного забезпечення управління організацією. Проте питання впровадження обліково-аналітичного забезпечення в контексті управління змінами не досліджене достатньо в наукових працях.

Мета статті полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо запровадження у казначействі банку обліково-аналітичного забезпечення на основі концепції управління змінами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція управління змінами охоплює усі сфери діяльності організації в розрізі структури, функціональних процесів, обліку та безпосереднього прийняття рішень. Управління змінами в організації – не лише процес вирішення проблеми, а й процес її пошуку. Ефективне управління змінами передбачає поетапний рух від проблемного стану до виявлення проблеми та її вирішення за допомогою якнайменшої кількості ресурсів.

Виявлення трансформаційних процесів у ході розвитку організації призводить до потреби управління такими процесами та свідчить про велике значення пошуку першопричин виникнення змін. Потреба у змінах може стати раптовою, породженою впливом неочікуваних умов, або ініційованою свідомо. Зазвичай якщо організація вперше зустрічається з такими неочікуваними умовами, її пристосування відбувається швидко. У цьому разі обліково-аналітичне забезпечення спрямоване на співставлення фактичних та запланованих показників діяльності: продуктивність, рентабельність тощо. Такі розбіжності можуть характеризувати як негативний, так і позитивний результат. За такої умови система управління змінами реагує лише після того, як такі відхилення між фактом і планом відбиваються на результатах господарської діяльності в управлінській та бухгалтерській звітності. До того ж певний час необхідний для того, щоб керівництво організації дало коректну оцінку причин, що викликали відхилення, та з'ясувало раціональність подальшого функціонування в межах поточного стану або реалізувати якісний перехід до нового стану. Керівник зазвичай шукає пояснення відхилень виходячи з минулого досвіду. Лише за умови, що перевірені раніше стратегії управління не мають очікуваного результату, він починає пошук принципово нових методів та засобів впливу на поточну ситуацію. Проводити зміни слід до того, як фінансовий результат стане негативним і з'явиться загроза банкрутства. Якщо ж організація стикається зі сприятливими змінами, що виникають у зовнішньому середовищі, то за умови надто довгої адаптації до них є ризик, що інші учасники швидше скористаються нагодою і перевагу буде втрачено. Отже, управління змінами має відбуватися за принципом проактивного реагування, тобто реалізація певних заходів починається до фактичної необхідності в проведенні змін [1, с. 96–98].

Організаціям необхідно ініціювати процес уведення змін для того, щоб відповідати попиту ринку та збільшувати ринкову вартість. Часто їм необхідно ініціювати і проводити зміни, щоб зберегти стабільність організації та підтриму-

вати збалансоване економічне зростання і безперервність розвитку. Отже, концепція управління змінами передбачає процес, що робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому і затвердження необхідних модифікацій та змін [2].

Пропонуємо розглянути особливості обліково-аналітичного забезпечення казначейства банку на основі концепції управління змінами. Як було зазначено раніше, даний підрозділ виконує ключові функції банку: управління ліквідністю, забезпечення платоспроможності, ціноутворення тощо. Отже, своєчасна реакція керівника казначейства на внутрішні та зовнішні зміни має вирішальне значення.

Діяльність банків в Україні протягом усього часу незалежності супроводжувалася постійною турбулентністю, зокрема суттєвим коливанням відсоткових ставок та вартості національної валюти. З 1992 по 2017 р. кількість діючих банків коливалася з 60 до 200, а неплатоспроможними та виведеними з ринку стали 97 банків [3]. Серед очевидних причин, що полягають у заангажованості політичних і фінансових кіл та порушенні законодавства України, варто відзначити неготовність вітчизняних банків до:

- світових фінансових криз;
- неконтрольованого руху міжнародного спекулятивного капіталу;
- наростання кількості високоризикових цінних паперів;
- наростання частки сумнівних кредитів;
- посилення інфляції;
- зростання дефіциту платіжного балансу;
- зростання дефіциту державного бюджету і державного боргу.

Звісно, що за умов посилення глобалізації протистояти масштабним економічним перетворенням ззовні надзвичайно важко, проте реагувати на внутрішні перетворення і, більше того, передбачувати їх настання цілком можливо. Це судження підтверджує той факт, що з понад 250 банківських установ, створених до 1998 р., нині функціонує лише 17 (не враховуючи державні банки) [3]. Хоча їх більшість – банки з іноземним капіталом, таку витривалість у вітчизняних умовах не можна пояснювати лише підтримкою материнської структури.

Очевидно, що керівники цих банків, у тому числі керівники казначейств, мають власне бачення щодо управління змінами. Вони вбачають необхідність застосовувати особливий тип обліку для того, щоб максимально оперативного реагувати на будь-які зміни, які загрожують прибутковому функціонуванню банку: брак ліквідності, невдале управління активами та пасивами, слабкий контроль над дотриманням установлених лімітів ризику і нормативів ліквідності, неможливість забезпечувати власних клієнтів ринковими продуктами та інструментами хеджування ризиків тощо.

Якщо організація роботи казначейства та надання йому певних специфічних функцій індивідуальна залежно від напрямку діяльності банку (роздрібний, корпоративний, універсальний), то принцип побудови успішної моделі управління змінами залишається сталим. Чи не першим удало модель управління змінами, що включає шість етапів, запропонував американський вчений Ларрі Грейнер у 1970 р.:

1. Тиск і спонукання (тиск факторів зовнішнього середовища та визнання необхідності змін через динаміку внутрішніх показників).

2. Посередництво та переорієнтація уваги (залучення зовнішнього консультанта або співробітників як посередників).

3. Діагностика та визначення конкретних проблем – усвідомлення (збір інформації).

4. Вирішення проблеми та забезпечення професійного зобов'язання щодо виконання нововведень або змін.

5. Експеримент і виявлення (аналіз наслідків експериментального впровадження змін для підвищення їх ефективності шляхом коригування).

6. Підкріплення і згода (мотивування персоналу та впровадження змін) [4, с. 192–193].

Особливу увагу необхідно звернути на третій етап, оскільки не завжди відхилення від нормального стану свідчать про зміну у середовищі або наявність проблеми. Варто згадати про систему індикаторів обліково-аналітичного забезпечення та їх правильне тлумачення. Таких індикаторів у роботі казначейства множина:

- показник ліквідності для короткострокового періоду (співвідношення високоліквідних активів та чистого відтоку ресурсів відповідно до розроблених банком коефіцієнтів вірогідності відтоку);
- геп ліквідності в часовому проміжку до одного місяця;
- співвідношення наданих кредитів до залучених депозитів із конкретним строком погашення (один день, один тиждень, один місяць);
- співвідношення коштів, залучених від фізичних та юридичних осіб, до наданих кредитів із конкретним строком погашення (один день, один тиждень, один місяць);
- співвідношення коштів, залучених на міжбанківському ринку, та активів із конкретним строком погашення (один день, один тиждень, один місяць);
- співвідношення високоліквідних активів до сукупних активів банку;
- співвідношення коштів, залучених від фізичних та юридичних осіб, на поточні рахунки до загального обсягу коштів фізичних осіб;
- співвідношення обсягу поточних та строкових рахунків [5].

Вивчаючи вищевказані показники, можна створити модель, яка враховуватиме сезонність, поточний економічний стан середовища (інфляцію, платіжний баланс тощо), зміни в ринковій кон'юктурі. Така модель дасть змогу ідентифікувати зміни та сигналізуватиме про необхідність дій із боку керівника. Наприклад, за умови підвищення девальваційних очікувань або загрози банкрутства системного банку, казначейство має мобілізувати всі свої ресурси для забезпечення клієнтів ліквідністю у національній валюті. Для цього підвищується обсяг залучених коштів як клієнтів, так і міжбанківського кредитування, знижується портфель ОВДП і депозитних сертифікатів НБУ, підвищується ставка кредитування для клієнтів банку тощо.

У цьому разі в основу управління ліквідністю покладено аналіз фактичних показників минулих періодів. Через це виникає низка проблем:

1. Преважна більшість наявних систем обліку передбачає широкий спектр підходів до інтерпретації даних, що, безперечно, ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

2. Даних фінансового обліку недостатньо для перспективного аналізу.

3. Злиття та поглинання у бізнесі передбачає прозорість внутрішніх процесів та потенційний доступ до них суб'єктів «ззовні» [1, с. 3–4].

Щоб нівелювати ці проблеми варто розробити обліково-аналітичне забезпечення, яке б дало змогу зменшити час на усвідомлення та прийняття рішення, а також підвищити вірогідність його правильності. Загалом можна охарактеризувати такі стратегії до організації обліково-аналітичного забезпечення в казначействі банку на основі концепції управління змінами:

- стратегія спеціаліста;
- стратегія навчання;
- стратегія спільної діяльності;
- стратегія запозичення або копіювання;
- стратегія адаптації.

Відповідно до першої стратегії, до казначейства запрошується фахівець ззовні, як правило, досвідчений макроекономіст. Після аналізу поточної ситуації (як зовнішньої, так і внутрішньої) фахівцем розробляються методичні рекомендації (тлумачення індикаторів, варіанти реагування на зміни їх значень), які керівництво також оцінює та впроваджує. Друга стратегія доповнює першу навчанням менеджерів підрозділу для зменшення опору змінам та підвищення їх професійної кваліфікації. Третя стратегія передбачає повне поглиблення керівництва, персоналу та найманого фахівця у створення максимально адаптованого для даної організації обліково-аналітичного забезпечення управління. Переваги та недоліки даних підходів охарактеризовані у табл. 1.

Залучення зовнішнього фахівця має низку очевидних переваг:

- збалансоване врахування всіх аспектів управління (розподіл обов'язків, навантаження, регулятивні обмеження);
- досвід і навички ділового адміністрування, володіння інструментами та технологіями досліджень, виявлення недоліків, мозкового штурму;
- бенчмаркінг (консультант має доступ до інформації про стан подібних процесів в інших організаціях, може зрівняти і на цій основі ініціювати генерацію нових пропозицій).

Своєю чергою, організація обліково-аналітичного забезпечення управління змінами шляхом навчання та спільної діяльності хоча й потребує більше часу, проте передбачає кілька без-

заперечних переваг: глибше розуміння процесів, які необхідно впровадити та значна економія коштів.

Останні дві стратегії характеризуються найбільшими витратами ресурсів та полягають у копіюванні наявних підходів обліково-аналітичного забезпечення (витрати коштів на дослідження та інтелектуальну власність) або поступову виважену адаптацію системи евристичними методами (витрати часу).

Організацію обліково-аналітичного забезпечення на основі концепції управління змінами не може бути реалізовано без удосконалення системи фінансової звітності, бюджетування та організаційної структури. Так, слід провести інтеграцію стратегічного й бюджетного планування за допомогою застосування системи збалансованих показників і ключових показників ефективності, інтеграцію організаційної структури й бюджетування за допомогою модифікації бізнес-процесів; інтеграцію організаційної структури й бюджетування за допомогою формування фінансової структури й виділення центрів фінансової відповідальності; інтеграцію бюджетування й бухгалтерського обліку за допомогою формування єдиного плану рахунків, облікової політики, графіка документообігу, калькуляційних систем управлінського обліку. Орієнтовна модель інтеграції систем управління зображена на рис. 1.

Разом із тим під час формування обліково-аналітичного забезпечення слід виділити принципи, відповідно до яких має будуватися система управління змінами у казначействі банку:

- виявлення інформаційних потреб і способів їх найбільш ефективного задоволення;
- об'єктивності відображення процесів діяльності підрозділу;
- єдності інформації, що надходить із різних джерел, а також планових даних;
- усунення дублювання в первинній інформації;
- оперативності інформації.

Дотримання цих принципів гарантуватиме повну прозорість та об'єктивність обліково-аналітичного забезпечення управління. Більше того, максимальна кількість достовірних

Таблиця 1

Порівняльна характеристика підходів до організації обліково-аналітичного забезпечення на основі концепції управління змінами у казначействі банку

Стратегія	Переваги	Недоліки
Спеціаліста	Швидкість	Складна взаємозалежність
	Можливе застосування в кризовій ситуації	Породжує опір змінам
	Відносна дешевизна	Вузька за змістом
	Не зв'язує власні ресурси	Ризик невірно ідентифікувати проблему
	Об'єктивність	Важливі питання можуть залишитися без розгляду
Навчання	Підвищує готовність до змін	Короткостроковий вплив
	Швидкість	Важко застосувати на практиці
	Мотивуюча	Впливає тільки на конкретних учасників процесу
Спільної діяльності	Збільшує готовність до впровадження змін	Несуттєві положення можуть викликати суперечки у колективі
	Зосереджена на результат	Вимагає затрат ресурсів
	Діє на практиці	Значні витрати часу
Запозичення або копіювання	Економія часу	Важка доступність
	Практична цінність	Бюрократичні затримки часу
	Можливість вибору з альтернатив	Недостатній рівень адаптації до поточного стану організації
Адаптація	Відсутність опору змінам	Повільне досягнення результату
	Повна відповідність організації	Необхідна наявність каталізатора для початку процесу
	Повний контроль процесу	

Джерело: розроблено автором на основі [6, с. 109–113; 7, с. 347–348]

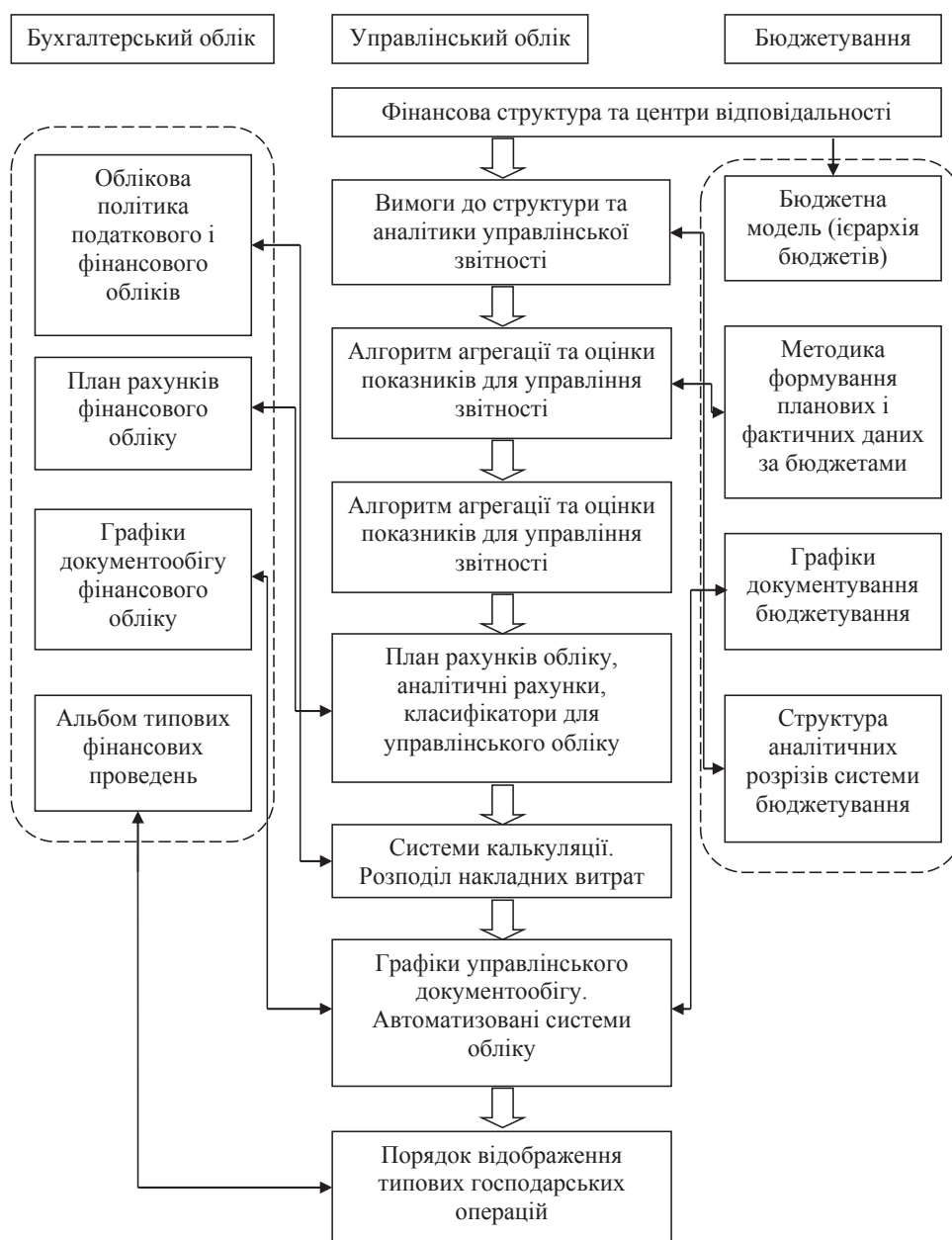


Рис. 1. Інтеграція систем обліково-аналітичного забезпечення на основі концепції управління змінами

Джерело: складено на основі [1, с. 109–113]

даних дасть змогу комбінувати або поетапно змінювати стратегії організації обліково-аналітичного забезпечення.

Висновки. Отже, управління змінами визначає успішність функціонування організації. Ігноруючи необхідність упровадження змін та управління ними, організація або її підрозділ ставить під загрозу своє існування. Організація управління змінами в казначействі банку має починатися з таких дій:

1. Урахування факторів оточуючого середовища, конкуренції, соціальних та економічних аспектів.
2. Усвідомлення уповноваженими особами необхідності змін.
3. Побудова чіткої моделі індикаторів діяльності.

Управління змінами неможливе без обліково-аналітичного забезпечення, яке дасть змогу керівникам фіксувати зміни та аналізувати ефективність рішень. Щоб організувати обліково-аналітичне забезпечення на основі управління змінами,

необхідно: розробити цілі підрозділу; визначити найбільш значимі аспекти функціонування; встановити планові значення індикаторам діяльності; розробити заходи щодо досягнення планових показників. Подальші дослідження необхідно зосередити на аналізі чинників, які визначають необхідність упровадження змін у діяльність, формуванні та обґрунтуванні системи індикаторів обліково-аналітичного забезпечення діяльності казначейства, вироблення методів управління змінами в контексті обліково-аналітичного забезпечення казначейства банку.

Література:

1. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Наукове видання / А.А. Пилипенко. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 276 с

2. Електронне управління – Що необхідно знати лідеру в сфері управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan041377.pdf>.
3. Архів показників банківської системи України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=74208.
4. Patterns of Organization Change/ Larry E. Greiner. Harvard Business Review, May-June 1967, Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner, Homewood, Ill: Irwin, 1970. – 423 p.
5. Basel III: International framework for liquidity risk measurement, standards and monitoring, 2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bis.org/publ/bcbs188.pdf>.
6. Єремейчук Р.А. Формування механізму управління стійким розвитком підприємства : дис. канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Р.А. Єремейчук. – Харків, 2005. – 231 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

Петров П.П. Учетно-аналитическое обеспечение казначейства банка на основе концепции управления изменениями

Аннотация. В статье рассмотрены основные направления внедрения учетно-аналитического обеспечения и

его роль в управлении казначейством банка. Проанализировано и уточнено понятие «управление изменениями». Рассмотрены основные подходы к управлению изменениями. Сформулированы и охарактеризованы этапы управления изменениями, а также обобщены условия эффективности этого процесса.

Ключевые слова: изменения, управление изменениями, учетно-аналитическое обеспечение, управленческий учет, казначейство банка.

Petrov P.P. Accounting and analytical support for the bank's treasury based on the change management concept

Summary. The article examines the basic directions of the implementation of accounting and analytical support and its role in the management of the bank's treasury. The concept of “change management” is analysed and clarified. The main approaches to change management are considered. The stages of change management are formulated and characterized, and the conditions for the effectiveness of this process are generalized.

Keywords: changes, change management, accounting and analytical support, management accounting, bank's treasury.