

Національний банк України
Українська академія банківської справи Національного банку
України

“допущена до захисту”
Завідуючий кафедрою банківської справи

(підпис)
“ ____ ” _____ 2005р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

На здобуття освітньо-кваліфікаційного
рівня магістра

Тема роботи:

**“Управлінській облік, як інструмент оцінки
діяльності підрозділів банку”**

Виконав студент V курсу денної форми навчання
Група МБС-01, спеціальність “Банківська справа”
Євсієнко Мирослав Володимирович

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н. доц. Коренєва О.Г.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2005р.

Виконавець-випускник: Євсієнко М.В.

(підпис)
“ ____ ” _____ 2005р.

Суми 2005р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методологічні аспекти організації управлінського обліку в банку.....	8
1.1. Сутність та завдання управлінського обліку в банку.....	8
1.2. Необхідність використання управлінського обліку, як інструменту оцінки діяльності підрозділів банку.....	19
1.3. Методологічні аспекти організації управлінського обліку в банку.....	25
РОЗДІЛ 2. Організація управлінського обліку в ВАТ "УБРП".....	40
2.1. Економічна характеристика ВАТ "УБРП".....	40
2.2. Методологія організації управлінського обліку в ВАТ "УБРП".....	47
2.3. Оцінка діяльності Управління індивідуального бізнесу ВАТ "УБРП" за результатами управлінської звітності.....	55
РОЗДІЛ 3. Впровадження повного госпрозрахунку як вдосконалення оцінки діяльності підрозділів банку.....	60
3.1. Розподіл та віднесення непрямих витрат на центри прибутку.....	60
3.2. Впровадження трансфертного ціноутворення за методом множинного пулу.....	70
ВИСНОВКИ	77
ДОДАТКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88

ВСТУП

Ефективність діяльності банку, як і будь-якого суб'єкта підприємництва залежить від того, як ним управляють, тобто планують та організують роботу, контролюють і регулюють процеси його функціонування в інвестиційній, фінансовій та господарській сферах.

Творчо осмисливши світовий досвід, в Україні активно розробляють принципи та методику побудови управлінського обліку в банках, які дадуть змогу створити високоякісний інформаційний потік, необхідний для ефективного аналізу, контролю та управління.

Із формуванням у сфері банківського бізнесу ринкових відносин змінюється характер аналітичних досліджень, розширюється зона діагностики й пошуку ефективних напрямів діяльності банків на ринках капіталів та інвестицій. Відтак поступово відпрацьовується механізм координації всіх управлінських ланок у внутрішній системі банку - управління ним набуває нової якості. Динамічні зовнішні процеси також спонукають дбати про конкурентоспроможність і фінансову стабільність банку. За таких умов зміна стилів й методів управління фінансово-господарською діяльністю банків є об'єктивною необхідністю.

Макроекономічна нестабільність в Україні, високий рівень ризику банківського сектора, зниження прибутковості активів банків, посилення конкурентної боротьби, розширення спектра послуг, застосування сучасних технологій вимагає розвитку якісно нових напрямків, підходів до організації управління банківськими установами. А це, у свою чергу, передбачає збільшення обсягу змістовної та достовірної інформації, необхідної менеджерам на всіх рівнях управління банком для прийняття ефективних та раціональних рішень.

Ефективна діяльність кредитних установ є одним із найважливіших засобів активного впливу на економічні та соціальні процеси, формування

саморегулятивних механізмів ринкової економіки, забезпечення розвитку операційної та інвестиційної діяльності в державі.

Однак, як свідчить практика останніх років, банки України, нарощуючи обсяги кредитної діяльності, значною мірою знизили рівень її ефективності. Через це чимало з них зазнає фінансових труднощів, а деякі навіть перебувають на межі банкрутства. Одним зі шляхів підвищення ефективності роботи банку є запровадження системи управлінського обліку, тобто інтегрування у структуру управління системи обліку витрат і доходів, контролю й аналізу, нормування і планування, яка формує інформацію, необхідну для прийняття оперативних управлінських рішень та визначення напрямів стратегічного розвитку установи в майбутньому.

Управлінські рішення ґрунтуються на плановій, нормативній, технологічній, обліковій та аналітичній інформації, яка має бути викладена на носіях управлінського обліку. Контроль та регулювання - основні функції управління - побудовані на зіставленні планових даних та інформації оперативного обліку. Оцінюють результати управлінських рішень керівників підрозділів за показниками внутрішньої звітності. Планування та координація подальшої діяльності банку базуються на певних аналітичних розрахунках.

Робота бухгалтера у країнах із ринковою економікою має задовольняти специфічні потреби конкретних споживачів - управлінців. Це є підставою для поділу обліку на фінансовий та управлінський, на системи, покликані задовольняти інформаційні потреби зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Не меншу роль відіграє управлінський облік при вирішенні завдань прибуткової діяльності окремих підрозділів (з'ясування рентабельності діяльності підрозділів, їх ефективність функціонування, підрахунок величини очікуваного доходу від запланованих заходів підрозділу, оцінка ефективності інвестицій в підрозділи, прийняття рішень в умовах обмеженості ресурсів). Можна сказати, що один з напрямків управлінського обліку - це синтез

методів і принципів обліку доходів та видатків окремого підрозділу банку, формування фінансових результатів центрів діяльності, а також прогнозування, планування (бюджетування), аналізу й контролю напрямків діяльності банку за які несуть відповідальність певні структурні одиниці банку.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що організація управлінського обліку сприяє оптимізації діяльності керівників підрозділів, допомагає керівництву банку приймати своєчасні, адекватні рішення, які мінімізують банківські ризики, зосереджені на певних напрямках діяльності, якісно оцінити роботу підрозділів банку. Адже загальний успіх діяльності будь-якої організації залежить саме від успішної роботи його підрозділів.

Метою дипломної роботи є визначення необхідності, доцільності та методології організації управлінського обліку в комерційному банку, як інструменту оцінки діяльності його структурних одиниць, на основі розгляду теоретичних та практичних аспектів цього питання.

Об'єктом дипломної роботи є організація управлінського обліку в банку, як інструменту оцінки діяльності його підрозділів.

Завданнями, які ставляться при виконанні дипломної роботи на тему: “Управлінський облік, як інструмент оцінки діяльності підрозділів банку”, є наступні:

- визначення сутності, завдань, принципів та функцій управлінського обліку в банку;
- визначення необхідності управлінського обліку, як інструменту оцінки діяльності його підрозділів;
- розгляд методологічних аспектів організації управлінського обліку, з точки зору оцінки діяльності його підрозділів;
- характеристика ВАТ “Універсальний банк розвитку та партнерства” та аналіз фінансової звітності банку за три роки;
- вивчення методики управлінського обліку в ВАТ “Універсальний банк розвитку та партнерства”;

- розгляд інструментів управлінського обліку, що застосовуються в діяльності окремих підрозділів на прикладі Управління індивідуального бізнесу;
- визначення основних принципів та напрямків розподілу доходів та витрат між підрозділами банку;
- формулювання напрямків удосконалення організації управлінського обліку в ВАТ “Універсальний банк розвитку та партнерства”, як інструмента оцінки діяльності його підрозділів, на основі вивчення теорії та практики організації управлінського обліку в банку.

Розділ 1

Теоретичні та методологічні аспекти організації управлінського обліку в банку

1.1 Сутність та завдання управлінського обліку в банку.

Будь-яку діяльність, метою якої є отримання прибутку, можна здійснювати в різних галузях економіки й у різних організаційно-правових формах. Але незалежно від форми та сфери діяльності реалізація функцій бізнесу потребує залучення певного капіталу для фінансування операцій, визначення об'єктів та обсягів інвестування отриманих коштів. Успіх бізнесу безпосередньо залежить від ефективного використання в процесі господарських операцій наявних ресурсів. Відтак, будь-яка діяльність складається з трьох взаємопов'язаних елементів: інвестиційної, операційної та фінансової діяльності. Для узгодження різних видів діяльності існує специфічна функція – управління. Управління забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання діяльності.

Досягнення будь-якої мети можливе тільки в разі плідної праці колективу організації. Тому необхідно організувати діяльність персоналу, узгодити його зусилля та, урахувавши інтереси людей, заохотити їх. Контроль забезпечує порівняння досягнутих результатів із запланованими.

Для нормального виконання функцій управління необхідна інформація. Таку інформацію має надавати, насамперед, система бухгалтерського обліку, яка виявляє і систематизує дані про господарську діяльність організації. Ту частину системи бухгалтерського обліку, що забезпечує потреби управління в інформації, називають управлінським обліком.

Взаємозв'язок між функціями управління й системою обліку показано на рис. 1.1



Рис.1.1 Взаємозв'язок системи обліку та функцій управління

Інформація, яку надає управлінський облік, зорієнтована на задоволення потреб як стратегічного, так і поточного управління, на оптимізацію використання ресурсів, забезпечення об'єктивної оцінки діяльності підрозділів та окремих менеджерів. Тобто управлінський облік є складовою процесу управління; він надає інформацію, важливу для:

- визначення стратегії та планування майбутніх операцій;
- контролювання її поточної діяльності;
- оптимізації використання ресурсів;
- оцінки ефективності діяльності підрозділів;
- зниження рівня суб'єктивності в процесі прийняття рішень.

Кінцевою метою управлінського обліку є допомога керівництву у досягненні стратегічної мети організації.

До недавнього часу в теорії та практиці виділялося три види бухгалтерського обліку: оперативний (оперативно-технічний), бухгалтерський і статистичний. В останні роки, у зв'язку з розвитком ринкових відносин, простежується тенденція до поділу бухгалтерського обліку на фінансовий та управлінський.

Відповідно до Закону України від 16.07.1999 р. № 996-XIV „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” [2, с.5] система обліку включає бухгалтерський (фінансовий), управлінський та податковий облік, які ґрунтуються на єдиній інформаційній базі, відрізняючись формою та періодичністю розрахунку даних.

Під управлінським (внутрішньогосподарським) обліком слід розуміти систему збору, обробки та надання облікової інформації для потреб управління.

Метою управлінського обліку є створення і підтримання інформаційної системи в організації, що є основною передумовою функціонування управлінського обліку. Другою передумовою є розробка необхідної системи показників для управлінського обліку і внутрішніх форм звітності.

Сучасна система управління потребує інформації не тільки про фінансові, а й про не фінансові (не грошові) показники діяльності організації, врахування при прийнятті рішень втраченої економічної вигоди.

В умовах ринкової економіки ведення управлінського обліку є об'єктивною необхідністю. Оскільки кожна організація самостійно вибирає напрям розвитку, види послуг, що пропонуються, політику пропозиції послуг, соціальну і інвестиційну політику тощо, виникає потреба за цими параметрами накопичувати інформацію, отримувати необхідні облікові дані. Ведення управлінського обліку – одна з основних умов, які дають змогу керівництву організації приймати правильні управлінські рішення. Це і є метою управлінського обліку.

Використання системи управлінського обліку впливає на удосконалення всього процесу управління організацією, створює реальні можливості для його оптимізації. При впровадженні системи управлінського обліку необхідно вирішувати такі завдання: визначення мети і шляхів її вирішення; підготовка і прийняття управлінських рішень; встановлення рівня відповідальності окремих працівників; поточний і наступний контроль за виконанням рішень; облік отриманих результатів; аналіз відхилень; удосконалення поточного і наступного контролів. Вирішення усіх цих завдань забезпечує найбільш оптимальну систему прийняття і реалізації відповідних управлінських рішень.

Основні характеристики управлінського обліку наведені в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Основні характеристики управлінського обліку

Критерії визначення	Управлінський облік
1. Призначення	Для забезпечення керівного складу організації (різного рівня) інформацією, необхідною для вирішення внутрішніх управлінських завдань
2. Ведення обліку	Управлінський облік є обов'язковим і питання про його організацію та ведення вирішується організацією самостійно. Збір і обробка інформації для управління вважаються доцільними, якщо її цінність для управління вище витрат на отримання відповідних даних
3. Ступінь охоплення	Охоплює витрати і результати, виявлені відхилення від оптимального використання господарських засобів і з метою управління, містить розрахункові, очікувані та прогнозні величини
4. Регулювання	Методологія державними органами і законодавством не регламентується. Облік ведеться за правилами, які встановлені організацією самостійно, з урахуванням специфіки діяльності, особливостей вирішення управлінських завдань
5. Користувачі інформації	Інформація надається керівникам різного рівня повноважень і відповідальності залежно від мети їх управління і відповідно до прав і обов'язків

Продовження таблиці 1.1

Критерії визначення	Управлінський облік
6. Метод обліку	Може дотримуватися методу подвійного запису повністю або частково, а може не дотримуватися. Підрахунок і оцінка доходів, витрат, активів без використання системи спеціальних рахунків ведеться статистичними методами накопичення, вибірки, порівняння тощо
7. Методика ведення обліку	Ведеться за місяцями формування витрат, центрами відповідальності, причинами і винуватцями відхилень і лише при необхідності узагальнюється в цілому по організації. Питання про те, які служби повинні вести облік, вирішується на організації самостійно. В цілому по організації дані фінансового і управлінського обліку повинні бути рівними
8. Періодичність	Періодичність надання інформації – щодня, щотижня, щомісяця. Частина звітних даних формується в міру потреби в інформації або до встановленого терміну
9. Відображення даних	Орієнтуються на рішення „як це повинно бути” і здійснюють контроль за виконанням прийнятого рішення. Облік фактичних даних (про фактичні витрати і результати діяльності, зміну вартості активів і джерел їх утворення, зобов'язань тощо) використовується як база для прийняття рішень та аналізу їх ефективності
10. Ступінь достовірності	Можливі приблизні оцінки, розрахунки, орієнтовні показники. Точність може не бути вирішальною, а першочергове значення має швидкість отримання інформації для управління, її багатоваріантність та використання

В управлінському обліку формується внутрішня інформація про діяльність організації для конкретних потреб управління (удосконалення виробництва, зменшення витрат тощо). Дані управлінського обліку складають комерційну таємницю і не підлягають розголошенню, оскільки вони відображають стратегію і тактику організації в її конкурентній боротьбі.

Насамперед – це інформація про витрати на виробництво по конкретних підрозділах, видах продукції, що виготовляється, статтях витрат, центрах відповідальності тощо. В теоретичних дослідженнях поняття „управлінський облік” плутають з виробничим обліком, що є неправильним.

Поняття управлінського обліку значно ширше виробничого обліку. В це поняття, крім суто бухгалтерського обліку витрат на виробництво, входить і оперативний облік, елементи аналізу, планування, прогнозування тощо.

Управлінські рішення ґрунтуються на плановій, нормативній, технологічній, обліковій та аналітичній інформації, яка має бути викладена на носіях управлінського обліку. 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 базуються на певних аналітичних розрахунках.

Фінансовий облік забезпечує інформацією, за допомогою якої формується загальне уявлення про роботу банку: розглядаються ресурси, що залучаються та використовуються установою, отримані результати, але при цьому ефективність використання ресурсів не аналізують. Завдання ж управлінського обліку полягає у наданні апарату управління інформації щодо найефективнішого використання залучених і власних ресурсів банку з метою досягнення найвищого фінансового результату. Спільним завданням фінансового та управлінського обліку є забезпечення економічного зростання установи.

Управлінський облік в банках передусім пов'язується з обліком доходів та витрат. Це закономірно, оскільки становлення управлінського обліку почалось від калькуляційного. Отже, основний зміст управлінського обліку узагальнюється обліком витрат на формування банківських продуктів у майбутніх і минулих періодах у різних класифікаційних аспектах. Процедури управлінського обліку значною мірою активізують механізм аналітичної функції обліку. Головне завдання управлінського обліку – чітко і достовірно відображувати результати діяльності структурних підрозділів для визначення частки участі в отриманні прибутку банку. З цією метою в обліку постійно підставляються фактичні та заплановані (стандартні) витрати і результати від здійснених витрат. У такий спосіб діє інтегрована система

обліку витрат і доходів банку, що формує інформаційну базу для всіх видів планування, контролю, регулювання та аналізу діяльності. Це сприяє систематизації інформації для оперативних управлінських рішень і координації перспектив майбутнього розвитку організації.

Основні об'єкти управлінського обліку - це доходи й видатки банку, фінансові результати, які вже відображено у фінансовому обліку. В управлінському ж обліку доходи і видатки перегруповуються за видами виконуваних операцій, за джерелами коштів, що використовуються для виконання активних операцій, за структурними підрозділами, які отримують доходи або здійснюють видатки, тощо. Аналогічно групуються й фінансові результати.

У межах управлінського обліку в банках обліковують видатки за місцем їх здійснення, і калькуюють собівартість проведених операцій. Метод обліку видатків і калькулювання собівартості банк вибирає самостійно.

Важливий етап організації управлінського обліку - визначення внутрішньої звітності, її змісту, а також термінів подання керівництву.

Не меншу роль відіграє управлінський облік при вирішенні завдань прогностного характеру (з'ясування рентабельності нових видів банківських операцій, підрахунок величини очікуваного доходу від запланованих заходів, оцінка ефективності інвестицій, прийняття рішень в умовах обмеженості ресурсів). Можна сказати, що управлінський облік - це синтез методів і принципів обліку доходів та видатків, формування фінансових результатів, а також прогнозування, планування (бюджетування), аналізу й контролю.

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.

Багато даних фінансового обліку можуть застосовуватися в системі управлінського обліку, тому доцільніше будувати інтегровану систему обліку. Це дасть змогу, зокрема, уникнути дублювання інформації та пов'язаних із цим додаткових витрат, а також усунути розбіжності, породжені різними підходами до оцінки.

Р.Чумак у своїй статті „Запровадження системи управлінського обліку” [41, с. 60] вважає, що протягом останніх 5- 6 років вітчизняні банки намагаються, спираючись на світовий досвід, розробити власну, адаптовану до специфічних умов української економіки, систему управлінського обліку, основними етапами побудови якої є:

1. Обґрунтовується доцільність запровадження системи управлінського обліку. Визначається її мета, яка деталізується в конкретних завданнях. Складається загальний перелік організаційних заходів та кошторис на їх виконання.
2. Розробляється матриця розподілу та делегування управлінських повноважень і контролю за їх виконанням. Окреслюється коло користувачів інформації управлінського обліку, її специфіка, якісні та кількісні вимоги до неї, методи обробки даних та частота їх отримання.
3. Вивчається діюча в банку система фінансового обліку, з'ясовується, чи задовольняє вона потреби управлінської ланки. У цьому можуть допомогти незалежні експерти (зовнішні та внутрішні аудитори, зарубіжні спеціалісти). Вирішується питання адаптації управлінського обліку до загальної системи обліку.
4. Розробляється детальний план заходів щодо впровадження системи управлінського обліку із зазначенням часу виконання та відповідальних осіб, визначається собівартість робіт. Висуваються професійні вимоги до бухгалтерів-управлінців, на конкурсній основі відбираються відповідальні працівники, складаються посадові інструкції, розподіляються функціональні обов'язки.

5. Випробовується система управлінського обліку. Доцільно запровадити її у 2 - 3 структурних підрозділах банку (наприклад, в обласних дирекціях), причому економічні умови, в яких вони працюють, повинні бути різними: скажімо, одні дирекції розташовані у промислових, інші - в аграрних регіонах, у рекреаційних зонах, у зонах експортно-імпортного спрямування.
6. Виявляються недоліки впровадження, специфіка роботи системи управлінського обліку в різних економічних умовах. Система вдосконалюється з урахуванням результатів експерименту.
7. Розробляється модель управлінського обліку банку в цілому, визначаються шляхи її адаптації до існуючої системи бухгалтерського обліку, розробляється план заходів щодо впровадження із зазначенням часу виконання.
8. Розробляється та вводиться в дію автоматизована система формування банку даних управлінського обліку із застосуванням специфічних методів обробки інформації, визначаються зміст і терміни подання керівництву даних про результати діяльності банку, причини та наслідки відхилень від обсягів бюджету (з пропозиціями як цього уникнути), найприбутковіші банківські продукти, VIP-клієнтів, а також про невикористані резерви фінансової установи.

Створити ефективну систему управління банком можна лише ліквідувавши такі найтипівіші ознаки низької культури управління, як:

- відображення у звітності недостовірних фактів господарської діяльності;
- перекручування звітних показників;
- приховування реального фінансового стану банку;
- заохочення спекулятивних операцій;
- активне ведення високо ризикових операцій;
- порушення строків повернення боргів кредиторам і депозитних сум вкладникам;
- необґрунтоване підвищення заробітної плати працівникам;
- безпідставне просування по службі лояльних до керівництва працівників.

Найважливішими функціями управлінського обліку в системі контролінгу є: по-перше, облік витрат, по-друге, аналітичність інформації. Його призначення: чітко й достовірно відобразити результати діяльності структурних підрозділів та внесок 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. Елементи управлінського обліку відображені на рис. 1.2

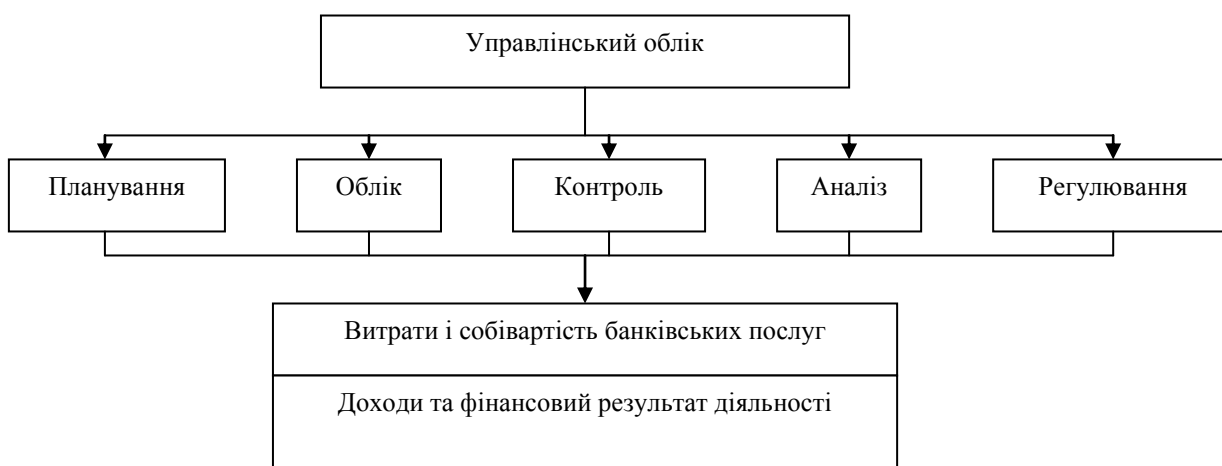


Рис. 1.2 Елементи управлінського обліку

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.

У підсистемі управлінського обліку контроль і його функції орієнтовано на майбутні події, хоча зазвичай його процедури пов'язують з аналізом і ревізією фактів минулого.

Механізм контролю полягає в обґрунтуванні стандартів, вимірі і порівнянні фактично досягнутих результатів, здійсненні необхідного коригування стандартів у разі суттєвого перевищення фактичних показників.

Необхідно наголосити на важливій ролі управлінського обліку в процесі управління банком, а отже, на необхідності активізувати його організаційні та методологічні ресурси. Управлінська бухгалтерія у змозі формувати відповідну інформацію і доводити її до керівництва у формі внутрішньої звітності, яка містить оперативний облік витрат, доходів і результатів у розрізі центрів відповідальності, центрів прибутку, центрів витрат. Це залежить від обраних кожним банком напрямів ведення управлінського обліку.

Інформація необхідна керівникам для обґрунтування рішень - отже, оперативність і, певна річ, достовірність цієї інформації визначає головну мету управлінського обліку.

1.2 Необхідність використання управлінського обліку, як інструменту оцінки діяльності підрозділів банку

Як ми зазначили вище, для забезпечення успіху мір, що впроваджуються банком, потрібне саме вдосконалення процесу планування й контролю, що представлено на рисунку 1.3.

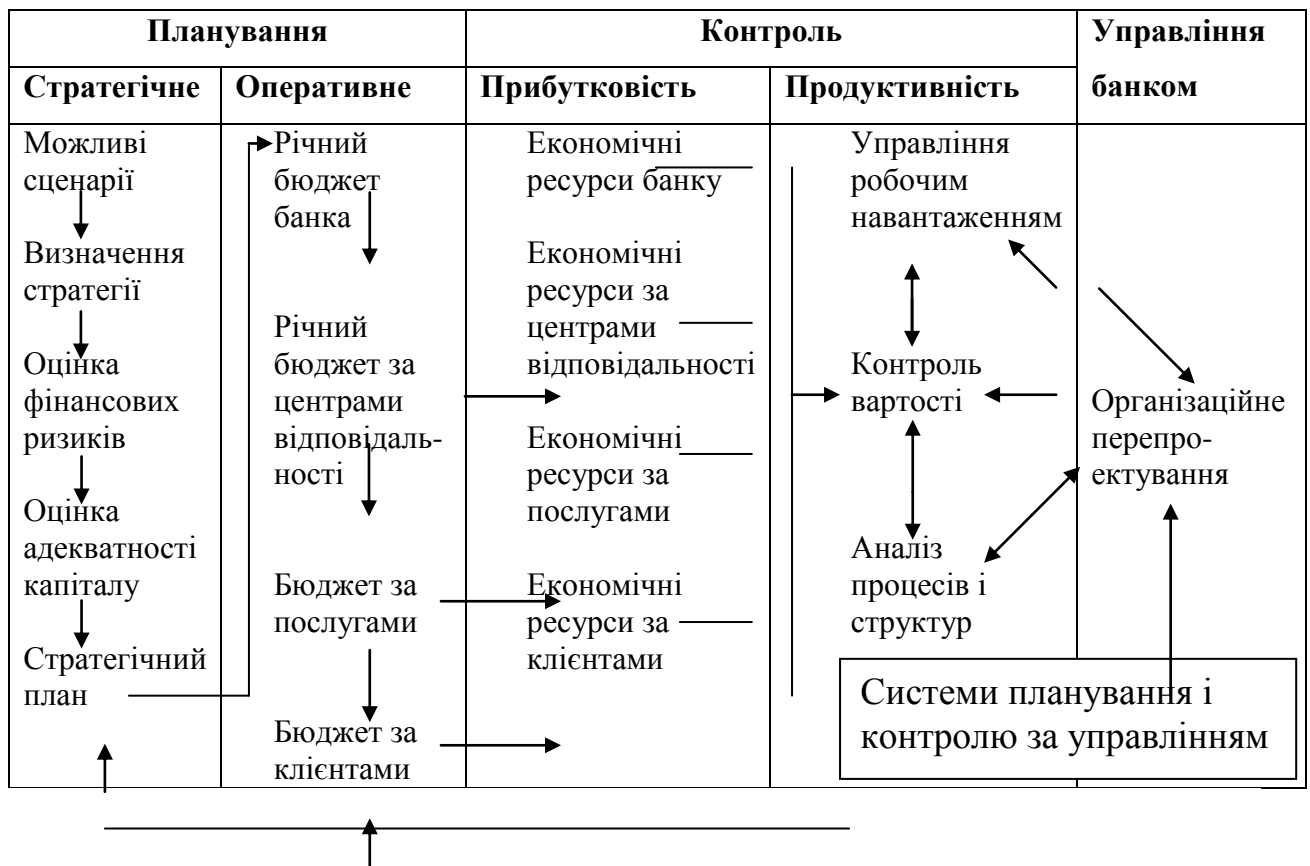


Рис. 1.3 Процес управління банком

Планування є основним елементом ефективного функціонування організації в конкурентному середовищі і включає розробку стратегічних й оперативних або поточних планів. Розробляючи стратегічний план розвитку, банк оцінює на перспективу економічний потенціал: розмір активів, можливі джерела росту пасивів банку, матеріальну базу й фінансові результати в тісному зв'язку з ризиками, що супроводжують діяльність банку. Завершальним етапом розробки стратегічного плану є визначення необхідної

суми капіталу, що буде забезпечувати адекватне зростання активів банку й підтримку проведених ним операцій з метою зниження можливого негативного впливу фінансових ризиків. Стратегічні плани банку реалізуються шляхом зведення поточних (оперативних) планів, які передбачають здійснення конкретних дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Сучасна практика управління банком все частіше опирається на децентралізовану систему, що передбачає виділення підрозділів банку у відносно самостійні центри, що мають свій бюджет доходів і витрат. Аналогічні бюджети складаються й для цілей управління прибутковістю клієнтів й продуктів.

Подібна децентралізація в управлінні дозволяє керівництву банку визначити рівень прибутковості різних сфер діяльності, прибутковість і збитковість продуктів і послуг, розподіл клієнтів за рівнем доходу, який банк одержує від їхнього обслуговування. Досягнення поставлених банком цілей повинне перебувати під постійним контролем, що здійснюється відповідно до прийнятої методології поточного планування. При цьому система контролю повинна відслідковувати виконання економічних показників діяльності структурних підрозділів банку, ефективність використання фінансових і кадрових ресурсів. Якщо діюча організаційна структура управління банком не відповідає новим завданням, то виникає необхідність у її заміні, що вимагає організаційного перепроєктування структури банку відповідно до нових управлінських завдань.

Удосконалення організаційної структури може бути здійснене на регіональному рівні, рівні планування або в цілому по банку. На регіональному рівні структурування може бути пов'язане з посиленням ролі регіональної системи управління на основі контролю за показниками роботи відділень, філій, їхніх операцій. На рівні планування діяльності банку, необхідна перебудова ключових підрозділів, правильне визначення пріоритетів у кожному функціональному підрозділі, посилення керівництва, удосконалення управління й контролю або підвищення ефективності

операцій; поліпшення обслуговування клієнтів. Основними напрямками структурного перепроектування в цілому по банку можна вважати розширення й удосконалення процесу управління, поліпшення методів контролю, вдосконалення організації збору, обробки й передачі інформації, необхідної керівництву банку.

При більш фундаментальній перебудові необхідно сконцентрувати увагу на існуючих конкретних проблемах банку й, орієнтуючись на його майбутній розвиток, зробити структурні зміни відповідно до розробленої стратегії.

Спочатку необхідно визначити важливі для роботи банку ключові підрозділи, які будуть реалізовувати його стратегію й управляти перетвореннями, що почалися. Для цього необхідно:

- виділити підрозділи, орієнтовані на ринок банківських продуктів, які несли б відповідальність за створення й управління рентабельними напрямками банківського бізнесу у відділах банку з обліком його оперативного плану (наприклад, обслуговування індивідуальних клієнтів, VIP-клієнтів, малого бізнесу, надання міжнародних послуг і т.д.);
- виділити підрозділи підтримки головного управління й чітко визначити їх задачі, права й обов'язки, забезпечивши персоналом відповідної кваліфікації для виконання цих обов'язків у таких сферах діяльності, як технології, облік, управління активами й пасивами, управлінська інформація, планування й т.д.;
- створити паралельні підрозділи й впровадити нові операції на регіональному рівні й рівні філій з метою розширення сфери їхньої діяльності, підвищення рівня планування;
- раціоналізувати систему регіонального управління для забезпечення ефективного управління й контролю за ними;
- впровадити основні процеси управління й структурування управлінської інформації, необхідні для управління банком.

Разом з тим, слід зазначити, що банки у своїй діяльності повинні враховувати всі зміни, що відбуваються, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, а це в свою чергу, приводить до постійного нагромадження інформації. Потреба банків в інформації обумовлюється низкою причин, які несуть у собі, з одного боку - зовнішні погрози, а з іншого боку - породжують внутрішні проблеми для банку. До факторів, що містять зовнішні погрози для банку, можна віднести глобалізацію, конкуренцію, мінливість ринку, зростання компетентності клієнтів, зміну регулятивних й економічних умов. Факторами, що породжують внутрішні проблеми банку, є: розробка нових продуктів, використання інформаційних технологій, управління структурними й організаційними змінами, контроль за витратами, управління ризиками.

Аналіз і використання цієї інформації дозволяють банкам розробити напрямки розвитку: визначити стратегію бізнесу, провести оцінку ринків розвитку бізнесу і його вартість; розробити управління бізнесом відповідно до видів здійснюваних операцій, забезпечити планування й бюджетування. Цей процес можна представити у вигляді рисунку 1.4.

При розробці стратегії бізнесу необхідно врахувати, відповідність корпоративній стратегії, провести аналіз витрат й аналіз ринку, оцінити його результативність. Кожному банку необхідна система виміру результатів діяльності, яка б дозволяла:

- порівнювати результати діяльності із планом;
- здійснювати контроль за ризиками;
- забезпечувати ефективність розподілу капіталу;
- аналізувати ділову стратегію.

Використання різних способів управління й оцінки діяльності банку забезпечує поліпшення його діяльності по різних напрямках: підвищення рівня обслуговування клієнтів і розширення кола послуг і ринків; поліпшення якості активів і використання потужностей банку, зниження

фінансових ризиків. Все це сприяє зростанню прибутку й рентабельності банку.

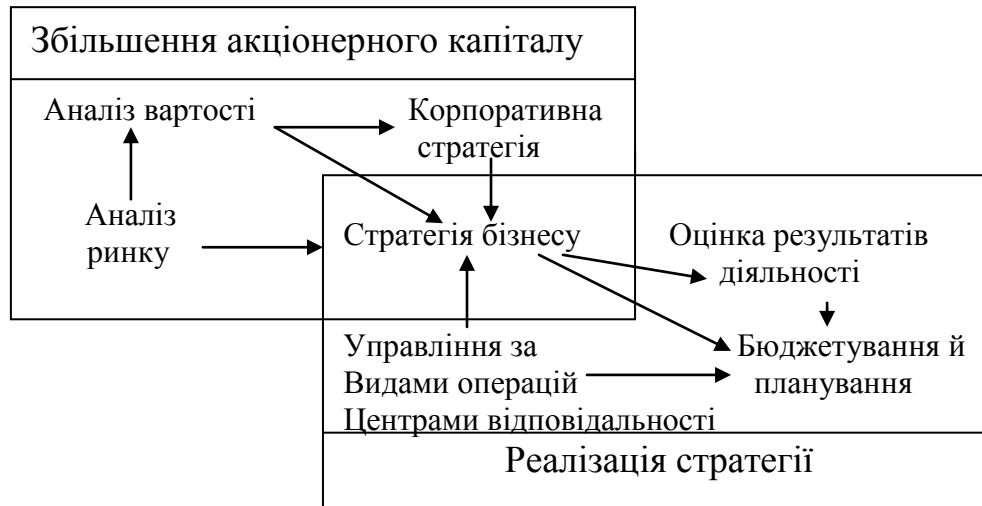


Рис.1.4 Напрямки розвитку банку

Одним з основних показників оцінки діяльності банків є рентабельність, оскільки вона характеризує результативність його діяльності й важлива для всіх учасників економічного процесу.

Акціонери зацікавлені в підвищенні рентабельності, тому що вона характеризує рівень доходу на інвестиції. Прибуток банку приносить вигоди як його вкладникам, так і кредиторам, оскільки є джерелом росту капіталу і створює умови для підвищення якості запропонованих послуг.

Позичальники банку, теж зацікавлені в достатньому банківському прибутку, оскільки здатність банку надавати позички залежить від розміру й структури його капіталу.

Забезпечуючи інтереси учасників економічного процесу, банки велику увагу приділяють управлінню прибутковістю. Управління прибутковістю зосереджує увагу на збільшенні загальних доходів і строгому контролі за всіма витратами банку, що дозволяє стабілізувати й селективно підвищувати його рентабельність. Управляючи прибутком, банк повинен регулювати всі

потоки доходів і витрат. Оскільки банки працюють у певному економічному середовищі, що постійно впливає на результати їхньої діяльності, та враховуючи, що банківські ризики зростають, проблема оцінки й управління рентабельністю банку є першорядним завданням керівництва.

Основною метою оцінки рентабельності й прибутковості є:

- оптимізація управління банком;
- мотивація роботи персоналу банку;
- переконання аудиторів у наявності адекватної системи управління прибутковістю й рентабельністю банку.

Одним з головних завдань управління рентабельністю банку є саме визначення рентабельності функціональних підрозділів банку.

Даний напрямок забезпечує досягнення найкращих показників діяльності банку. Управління рентабельністю з використанням центрів відповідальності дозволяє виявити внесок кожної функціональної одиниці; рентабельність обслуговування клієнтів - оцінити рівень доходів, одержуваних від основних (великих) клієнтів; рентабельність окремих банківських продуктів і послуг надає важливу інформацію про собівартість кожного банківського продукту й послуги, доцільності й перспективах їхнього розширення.

У цілому отримана інформація дає можливість установити основні джерела надходження доходів і витрат банку й на її основі розробити управлінські рішення, спрямовані на підвищення прибутковості підрозділів й прибутковості банку в цілому. Оскільки в сучасних умовах оцінки тільки загальних результатів недостатньо, то великого значення набуває оцінка доходів, витрат і прибутку в розрізі напрямків діяльності підрозділів й їх вплив на рівень рентабельності банку в цілому.

Для забезпечення управління рентабельністю банку по сферах діяльності необхідна відповідна система обліку, що одержала назву управлінського обліку.

1.3 Методологічні аспекти організації управлінського обліку в банку.

В Україні управлінський облік лише розвивається, його систематизують, адаптують до світового досвіду. Нині активно розробляють принципи та методи побудови управлінського обліку у вітчизняних банках. Це дасть змогу створити високоякісний інформаційний потік, необхідний для ефективного аналізу, контролю та управління. Така інформація потрібна для:

- визначення найприбутковіших напрямів діяльності банку;
- пошуку невикористаних резервів;
- швидкого реагування, вибору гнучкішої політики банку;
- виявлення зниження продуктивності ресурсів, нераціонального їх використання та втрат;
- визначення основних чинників витрат у найбільш затратних напрямках діяльності та шляхів їх усунення.

Управлінський облік безперервно вдосконалюється вже упродовж століття. Із розширенням спектра послуг, виходом банків на світовий ринок, зростанням конкуренції між ними, застосуванням сучасних технологій з'явилися нові вимоги до інформації, то надається керівництву банків. Протягом і останнього десятиліття управлінський облік розвивається за новими напрямками, а саме:

- визначення прибутковості певних послуг та продуктів за диференціацією видів діяльності;
- управлінський облік ефективності діяльності підрозділів;
- стратегічний управлінський облік;
- аналіз прибутковості окремих клієнтів;
- інтеграція фінансових та не фінансових показників ефективності діяльності;
- посилення уваги до менеджменту якості продуктів та послуг.

Організація управлінського обліку в банках не регламентується державними органами і здійснюється на підставі міжнародного досвіду, національного законодавства, виходячи з особливостей діяльності конкретної банківської установи, під впливом економічних, юридичних та організаційних факторів.

Формування системи починається із затвердження загальної концепції управлінського обліку, яка визначає основну мету, задачі, принципи, основні етапи побудови системи.

У разі рішення про впровадження управлінського обліку необхідно створити робочу групу по даному проекту, до складу якої входитимуть кваліфіковані спеціалісти різних функціональних підрозділів, які найкраще знаються на цьому, і, можливо, навіть консультанти зі сторони.

Отже, перше, з чого потрібно починати роботу по впровадженню управлінського обліку - це науково обгрунтоване визначення центрів відповідальності банківської установи. Формування центрів здійснюється кожним банком за його власним розсудом і залежить від численних факторів: обсягів банківської діяльності, клієнтської бази, кваліфікації банківських працівників тощо.

Центром відповідальності називається одиниця банку, яка відокремлено проводить певні операції та наділена визначеними повноваженнями і відповідальністю за отримані результати.

У банківській сфері залежно від мети діяльності центру розрізняють центри прибутку та центри витрат.

Центр прибутку - це підрозділ банку, що здійснює операції, на основі яких він акумулює дохід та несе певні витрати. Наприклад, казначейство, кредитне управління, управління операцій з цінними паперами тощо. Основна мета діяльності таких центрів - максимізація прибутку.

Центр витрат - це підрозділ банку, що надає внутрішньобанківські послуги та відповідає лише за понесені витрати. Як правило, це інфраструктурні підрозділ, до яких належать управління бухгалтерського

обліку та звітності, управління справами, управління програмного, технічного та інформаційного забезпечення, управління аналізу та інші. Ці підрозділи працюють над досягненням мети мінімізації витрат. В свою чергу центри витрат поділяються на наступні підрозділи.

Центри прибутку (бізнес-центри) займають центральне місце у фінансовій структурі банку (додаток А), тому що сутність діяльності комерційного банку, як і будь-якого підприємства, складається в одержанні прибутку. Звичайно в банку створюються кілька центрів прибутку: кредитування, розрахунково-касове обслуговування, казначейство, операції із цінними паперами й інші.

При цьому побудова й область діяльності центра прибутку можуть не збігатися із границями функціонально-організаційних структур банку. Як правило, бізнес-центр включає кілька функціональних підрозділів у повному складі й кілька підрозділів у частковому складі. Наприклад, бізнес-центр «кредитування» може включати підрозділи, що здійснюють безпосереднє кредитування клієнтів і частина інших підрозділів, які, крім інших послуг клієнтам, виконують операції, пов'язані із кредитуванням. (Управління валютних операцій - надання кредиту у валюті) Критерії віднесення .

До центрів витрат, як раніше було відзначено, відносять підрозділи, у яких система управління вимірює витрати, що виникають у даному центрі, але не вимірює його продукцію у вигляді доходу. Кожен підрозділ виконує певну роботу, однак у багатьох випадках її грошовий вимір або неможливо, або недоцільно через високі витрати необхідні для такого виміру. Наприклад, складно визначити в грошовому вираженні роботу управління аналізу й планування, юридичного управління або підрозділу внутрішньобанківського контролю. Підрозділи банку, робота яких пов'язана із забезпеченням, підтримкою діяльності бізнесів-центрів, ставиться до центрів витрат. Отже, центри витрат можна розділити на:

1. Центри підтримки бізнесу,
2. Центри забезпечення діяльності банку,

3. Центри загального управління.

Центри підтримки бізнесу виконують роботу, пов'язану з вивченням ринків, залученням клієнтів, контролем за дотриманням установлених законодавчих і нормативних актів при здійсненні певних операцій банку й ін.

Центри забезпечення й обслуговування діяльності банку виконують функції матеріального, технічного, інформаційного забезпечення функціонування всіх підрозділів банку.

Центри загального управління включають підрозділи банку, що виконують функції управління, контролю й загально банківського обліку. В окремих випадках створюються так звані умовні центри відповідальності з обслуговуючих підрозділів. Розподіл структурних одиниць комерційного банку на центри по характеру їх діяльності представлено в додатку В.

Одним із найважливіших етапів побудови управлінського обліку є розробка методологічних засад облікового блоку системи: вибір моделі обліку, системи внутрішніх рахунків, первинної документації.

Ведення обліку може здійснюватись:

- на аналітичних рахунках фінансового обліку;
- на рахунках 8-го класу „Управлінський облік” Плану рахунків бухгалтерського обліку комерційних банків України;
- позасистемне.

Банк обирає найбільш прийнятний для нього варіант, співставляючи при цьому очікуваний результат та витрати. Застосування першого варіанта ведення обліку, тобто посилення управлінської орієнтації фінансового обліку, передбачає введення додаткових параметрів до аналітичного обліку. Вони можуть приймати значення в розрізі центрів відповідальності, банківських продуктів тощо.

Після розробки плану необхідно розглянути методику обліку, розробити кореспонденцію рахунків. Слід зазначити, що не обов'язковим використовувати метод подвійного запису за рахунками.

Важливе місце при організації управлінського обліку займає розробка форм внутрішньої управлінської звітності, бо від неї в першу чергу залежатиме прийняття певного рішення. Внутрішня звітність може складатися за категоріями клієнтів, сегментами банківського бізнесу, видами продуктів або послуг, центрами відповідальності.

Національний банк України в своєму Положенні про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банківських установах України № 566 від 30.12.1998 року [7, с. 10] рекомендує наступні форми управлінської звітності:

- звіт про зміни в балансі;
- аналіз змін статей балансу;
- звіт про зміни доходів та витрат;
- аналіз змін доходів та витрат;
- зведений фінансовий звіт;
- звіт про зміни капіталу;
- аналіз процентної дохідності та збитковості;
- звіт про позабалансові ризики;
- звіт про активи, придбані для подальшого продажу (в якому передбачена вартість їх придбання та поточна оцінка можливої ціни реалізації);
- звіт про зміни вартості портфеля інвестиційних цінних паперів;
- звіт про забалансові зобов'язання (у географічному, галузевому або іншому розрізі);
- звіт про прострочені кредити та інші активи (векселі тощо), розмір відповідних резервів та пояснень стосовно їх розрахунку. (Кредити та інші активи мають бути оцінені без понижуючих коефіцієнтів, передбачених нормативними документами Національного банку);
- звіт про платоспроможність (достатність капіталу) та ліквідність.

Порядок складання управлінської звітності рекомендується Національним банком України здійснювати шляхом корекції та деталізації фінансової звітності, наприклад:

- виключення залишків за взаємними розрахунками при консолідації;
- перекласифікація за суттю значних сум, що обліковуються на транзитних та технічних рахунках;
- корекція акціонерного капіталу та активів;
- корекція відповідності звітних періодів;
- виправлення помилок згідно з інформацією та поясненнями, наданими відповідними підрозділами.

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 бюджету, 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.

Сутність внутрішнього аналізу полягає в аналітичному опрацюванні та ефективному осмисленні внутрішньої і зовнішньої інформації з метою виваженого вибору необхідних управлінських рішень, внесення коригуючих дій в роботу банку для досягнення його прибуткового та стійкого функціонування.

До основних напрямків управлінського аналізу можна віднести: аналіз взаємозв'язку „витрати - обсяг - прибуток”, аналіз фінансових ризиків, аналіз діяльності центрів відповідальності, аналіз грошових потоків банку, аналіз окупності понесених витрат, аналіз рентабельності банківських продуктів, послуг, аналіз варіантів альтернативних рішень, аналіз відхилень від запланованих показників; факторний аналіз діяльності банку тощо.

Для нормального функціонування системи управлінського обліку необхідно створити відповідне внутрішнє правове поле, тобто розробити нормативне забезпечення щодо організації управлінського обліку в банку. Банкам доцільно запропонувати створення наступних Положень:

- „Про систему управлінського обліку”;
- „Про бюджетування”;
- „Про порядок ведення управлінського обліку на внутрішніх рахунках банку”;
- „Про фінансову структуру”;
- „Про систему розподілу доходів і витрат”;
- „Про відділ управлінського обліку”.

По закінченні розробки системи управлінського обліку постає слушне питання щодо того, хто буде займатися безпосередньо веденням управлінського обліку. Виділення окремого відділу управлінського обліку має свої переваги та недоліки. З одного боку, цей відділ отримує реальну картину щодо ведення бізнесу в цілому по банку та окремим структурним підрозділам, а, отже, має можливість зручніше вирішувати стратегічні задачі з позицій інтересів банку. З іншого боку, при безпосередньому контакті з відділом більше переймаєшся проблемами та можливими шляхами їх вирішення.

Тому доцільно створити спеціальний підрозділ - відділ управлінського обліку, який займатиметься визначенням загальної методології управлінського обліку, розробкою форм внутрішньої звітності, удосконаленням системи управлінського обліку, наданням організаційної та методичної допомоги стосовно управлінського обліку працівникам інших функціональних підрозділів тощо. Допоміжну роботу по веденню управлінського обліку слід перенести на відповідні підрозділи мідл-офісу, що супроводжують діяльність центрів прибутку.

Створену систему управлінського обліку слід спочатку апробувати на окремому центрі банківської установи, оскільки це певною мірою дасть можливість її удосконалення ще на початку впровадження цієї системи, що суттєво зменшить витрати.

Отже, належним чином сформована та організована система управлінського обліку - це дієвий та ефективний засіб удосконалення

діяльності банку, реалізації тактичних та стратегічних цілей, оперативне вирішення проблем, які виникають у банківському секторі.

Визначимо основні концептуальні підходи до побудови управлінського обліку:

1. Облік вартості індивідуальних робіт (контрактів). Застосовується у разі надання послуг та виробництва продуктів з унікальними характеристиками, які потребують різних за обсягом та структурою ресурсів. Рентабельність того чи іншого контракту визначається за методом прямого поділу витрат, необхідних для його виконання, на отримані доходи.

Цей підхід до системи управлінського обліку має такі переваги:

- він високоефективний у разі надання широкого спектра послуг;
- дає змогу визначати прибутковість певної послуги шляхом прямого співвідношення витрат і доходів;
- дає змогу визначати результативність шляхом порівняння запланованих та фактичних витрат і доходів.

2. Облік вартості процесу. Ефективний при здійсненні значного обсягу операцій із подібними характеристиками. Витрати розподіляються шляхом винесення їх до певних підрозділів, які виконують операції, а далі - до продуктів чи послуг, передбачених цими операціями. Наприклад, дохідність кредитних та депозитних операцій, виконуваних певним центром відповідальності, найчастіше визначається шляхом поділу загального обсягу витрат підрозділу на результативні показники кількості продуктів чи послуг.

Цей метод має такі переваги:

- простий у застосуванні;
- дає змогу визначити прибутковість послуг і банківських продуктів шляхом порівняння запланованих та фактичних витрат і доходів;
- його застосування пов'язане з незначними витратами.

Основна відмінність між зазначеними підходами полягає у порядку розподілу витрат. У першому випадку вони зразу відносяться до наданих послуг та продуктів, у другому - спочатку розподіляються між структурними

підрозділами, стосовно яких потім здійснюється розрахунок вартості окремих продуктів та послуг.

У міжнародній практиці управлінський облік найчастіше організують на засадах концепції обліку витрат, яка базується на обліку диференційованих видів діяльності (Activity Based Casting (ABC)). Нею передбачається відокремлення певних операцій і визначення їх ефективності шляхом віднесення витрат певних видів діяльності та подальшого їх розподілу між клієнтами, окремими видами продукції, послугами.

Переваги такого підходу:

- точніший розподіл та вимірювання витрат за певними видами операцій і послуг;
- визначення зв'язку між різними напрямками діяльності та результатами;
- встановлення повного обсягу витрат за операційними та допоміжними видами діяльності;
- можливість порівняння рентабельності окремих напрямів діяльності;
- застосування міжфункціонального підходу до використання ресурсів;
- можливість отримання повної якісної та кількісної інформації;
- об'єктивне визначення загальних результатів діяльності.

Банки мають також значну кількість непрямих витрат. Подальший аналіз та віднесення їх до вартості послуг чи операцій неможливі без застосування розроблених на основі світового досвіду концептуальних підходів:

- прямого віднесення загальних витрат;
- причинно-наслідкового підходу;
- розподілу витрат.

Вибір методу зумовлюється наявною інформацією та витратами на організацію тієї чи іншої облікової системи.

Метод прямого віднесення витрат ґрунтується на визначенні безпосереднього зв'язку між витратами й певними видами банківських продуктів та послуг. Застосовуючи його, можна одержати найточнішу

оцінку. Але це метод затратний, адже потребує суцільного відстеження і прямого підрахунку всіх видів витрат на виробництво певного продукту.

Причинно-наслідковий підхід полягає у віднесенні витрат до видів діяльності, що їх обумовили, з подальшим їх розміщенням між окремими видами послуг чи продуктів. Цей метод також дорогий.

Метод розподілу витрат переважно застосовується у банках тоді, коли цінність отриманої інформації виявляється нижчою, ніж витрати на її отримання з допомогою попередніх методів. Запровадити його просто, але не слід сподіватися на дуже точну оцінку. Цей метод можна застосувати, коли доводиться розподіляти адміністративні та інші загальні витрати, які не можна безпосередньо віднести до готових продуктів чи послуг. Кошти розподіляються на основі розрахунку певного базового показника, що може варіюватися залежно від виду витрат. Зазначеним методом передбачається процедура, першим кроком якої є розподіл усіх непрямих витрат між центрами витрат банку, а другим - віднесення цих витрат до вартості певних послуг і банківських продуктів кожного окремого центру.

На першому етапі вирішують такі завдання:

- інформація про витрати, розподілені між центрами, слугує для здійснення контролю за виконанням бюджету та оцінки рентабельності окремих відділів банку;
- розподіл витрат центру між окремими операціями дає змогу визначити прибутковість їх портфеля та накреслити шляхи до його поліпшення.

При віднесенні витрат до певних центрів постає питання вибору бази їх розподілу - вона визначається природою самих витрат (найчастіше беруть кількість відпрацьованих годин і кількість працюючих та емпірично чи експертно визначену питому вагу їх витрат на ведення певних видів операцій).

Зауважимо таку особливість: у банку є значна кількість центрів витрат. Вони не отримують доходів, проте забезпечують функціонування центрів прибутку. Йдеться про службу правового захисту і безпеки, відділи

внутрішньої бухгалтерії, автоматизації та інформаційно-технічного забезпечення, господарський тощо. Аналізуючи діяльність цих підрозділів, підраховують кошти, витрачені на їх функціонування, порівнюють обсяги із запланованими та виявляють причини відхилень.

Ще одним напрямом аналізу управлінського обліку може стати розподіл доходів між центрами. Самою складною проблемою Управлінського обліку в остаточному підсумку виявляється розробка методології оцінки ефективності їхньої діяльності, що була б, з одного боку, досить справедливою, а, з іншого боку, спрямована на мотивацію досягнення стратегічних цілей банку. Тому що бізнес-одиноці банку все-таки не є незалежними комерційними організаціями, їхні операції взаємозалежні в рамках існуючих технологічних ланцюжків обслуговування клієнтів.

Насамперед, це стосується питань оцінки прибутку підрозділів, що залучають ресурси, які вже інший центр прибутку використовує для проведення активних операцій. Проблема вирішується через введення механізму трансферних цін, по яких підрозділи, що розміщують ресурси можуть купувати їх у підрозділів, зайнятих залученням коштів.

Трансферне ціноутворення дозволяє вирішити проблему виміру результатів діяльності шляхом обліку собівартості фінансування й вартості наданих послуг; елімінувати процентні й валютні ризики; розподілити капітал по підрозділах банку й будувати систему винагороди з урахуванням кінцевих результатів діяльності кожного підрозділу.

Ухвалюючи рішення щодо введенні трансферного ціноутворення, дуже важливо чітко визначити його цілі й завдання, які можна сформулювати в такий спосіб:

- вимір результатів діяльності;
- управління ризиками;
- ділове планування.

Цілі й завдання трансферного ціноутворення представлені на рис. 1.5.



Рис. 1.5 Цілі й завдання трансферного ціноутворення.

Існують багато методів формування трансферної ціни. У світовій банківській практиці найбільше часто застосовуються наступні прийоми:

- середні витрати, засновані на необхідних витратах по сплаті відсотків;
- єдина ринкова або єдина загальна ставка;
- єдиний пул, у якому всі зобов'язання розглядаються як єдине джерело коштів для фінансування активів;
- множинний пул, у якому утворено кілька груп зобов'язань, співвіднесених з різними групами активів, у відповідності зі строками дії або характеристиками зміни цін;
- метод співпадаючих строків активів і пасивів;
- установлення відпускних цін на основі середньозважених граничних витрат

Обрана методологія повинна відповідати передбачуваному використанню звітності центрів прибутку.

При використанні середніх витрат по залученим коштам відбувається зрівняння всіх зовнішніх джерел фінансування, що ускладнює оцінку їхньої ефективності й, отже, контроль за спредом, що і визначає прийняття

управлінських рішень. До недоліків можна віднести ігнорування специфіки регіональних умов, можливість завищення внутрішніх цін, обмеження залучення термінових ресурсів. До позитивних моментів - стимулювання залучення дешевих короткострокових коштів.

Використання методу середніх витрат підходить для аналізу фактично одержаного прибутку.

Застосування єдиної ринкової або єдиної загальної ставки є найбільш простий метод для визначення середня, чистого відсотка або чистого доходу галузевого відділу по процентних доходах. Трансферні ціни в цьому випадку встановлюються на основі ставок відсотків на ресурси ЦБ або середні значення ставок «лібор», або ставок по депозитних сертифікатах. Банки західних країн відмовилися від даного методу, оскільки ці ставки встановлюються великими регіональними банками, а дрібні банки, що їх використовують, не можуть впливати на час зміни й величину цих ставок. Однак, наприклад, у російській практиці цей метод устанавлення трансферних цін зустрічається найбільш часто. Основний недолік - часта зміна рівня процентних ставок.

Метод єдиного пула простий й легкий у використанні, але він не дасть точної інформації про правдиве джерело прибутковості центра. При використанні методу єдиного пула розглядаються всі активи, що мають єдині строки погашення, тому прибуток або збиток від процентного ризику автоматично приписується центру. Наприклад, якщо середній строк певного портфеля зобов'язань 2 роки, а терміновість активів у центрі прибутку «кредитування нерухомості» 5 років, то фінансування операцій при наявності на ринку позитивної кривої прибутковості збільшує прибуток банку. І, навпаки, при негативній кривій буде спостерігатися зворотний ефект.

Метод множинного пула (диференційованого по строках) усуває погрішності єдиного пула, тому що дає можливість порівнювати активи центра прибутку із зобов'язаннями з подібними строками. Цей метод ізолює вплив рішень про фінансування, що приймає казначейський відділ.

В основі методу співпадаючих строків активів і пасивів лежить ідея про те, що будь-яка операція, що приносить прибуток, повинна бути зв'язана з відповідним джерелом фінансування по строках і сумах.

Разом з тим необхідно відзначити, що практика неодноразово довела: використання для системи винагороди оціночних показників, отриманих з використанням трансферного ціноутворення, може мати небажані наслідки при управлінні персоналом.

Якість управлінських рішень значною мірою залежить від обсягу інформаційної бази та своєчасного її поповнення оновленими даними. Облік, охоплюючи всі процеси фінансово-господарської діяльності банку, є невід'ємною складовою його організаційно-управлінської системи. Він необхідний для подання ретроспективної інформації та розрахунку бюджетів на прогнозний період на етапі планування, накопичення відомостей щодо всіх видів операцій банку, даних стосовно витрат та доходів структурних підрозділів на оперативному етапі управління, систематизування та узагальнення інформації при складанні фінансової і статистичної звітності.

Облік традиційно розуміють як документальне оформлення та відображення на відповідних рахунках фінансово-господарських операцій банку. На сучасному етапі його роль у системі управління банком стає дедалі значущою. З'явилися тенденції до розширення функціонального спектра системи обліку, яка тепер працює ще й на:

1. Створення інформаційної бази, характерною особливістю якої є не лише механічне накопичення даних, а й їх аналітичне структурування та обробка.
2. Підтримку системи управління прибутковістю діяльності, що передбачає не тільки традиційний розрахунок результатів, а й визначення факторів, трендів та шляхів підвищення ефективності.
3. Управління витратами, тобто формування та вдосконалення системи розподілу витрат з метою найточнішого відображення вартості певних банківських продуктів та підвищення обґрунтованості бюджетного планування.

4. Створення системи визначення непродуктивних витрат, що передбачає підвищення прибутковості діяльності шляхом скорочення витрат, які не створюють доданої вартості до відповідних банківських послуг.
5. Моделювання динамічних систем, тобто створення моделей функціонування зовнішнього середовища.
6. Моделювання діяльності (побудову та аналіз внутрішньобанківських процесів).
7. Визначення найприбутковіших напрямів діяльності банку.
8. Моделювання системи розподілу доходів (трансфертне ціноутворення).

З огляду на диверсифікованість банківської діяльності, складність та значний обсяг інформації, що підлягає обробці, неодночасне її отримання та диференційованість необхідних параметрів даних доречно структурувати систему обліку за функціональними потребами управління. У цьому аспекті особливо важливими є дані управлінського обліку, зорієнтовані на задоволення потреб стратегічного та оперативного управління, на ефективне використання ресурсів, об'єктивність оцінки діяльності окремих структурних підрозділів. Надана інформація у процесі управління використовується для:

- визначення стратегії банку та планування напрямів майбутньої діяльності;
- контролю поточної діяльності;
- поліпшення використання ресурсів;
- оцінки ефективності діяльності;
- захисту від надмірної суб'єктивності у процесі прийняття рішень.

Розділ 2. Організація управлінського обліку в ВАТ “УБРП”.

2.1 Економічна характеристика ВАТ “УБРП”.

Відкрите акціонерне товариство "Універсальний Банк Розвитку та Партнерства" зареєстроване Національним банком України 26 січня 1994 р. За час роботи проведено десять емісій акцій банку. Після проведення десятої емісії сплачений та зареєстрований статутний капітал банку склав 71 млн. грн.

В 2001 році банк змінив назву, яка за задумом акціонерів відображає ідеологію ведення бізнесу, побудови відносин з клієнтами, місце на ринку банківських послуг, до якого прагне банк.

Маючи великий досвід розбудови бізнесу в різних сферах, акціонери визначили найважливіші принципи роботи банку: сталість та прозорість правил, дух партнерства та розумних компромісів, розвиток нових технологій. Фундаментом для розвитку є непорушні принципи банківської системи - надійність, відповідальність, законність. Виконання власних зобов'язань зі збереження коштів, суворе дотримання банківської та комерційної таємниці й надалі будуть першочерговими завданнями для банку.

Протягом найближчих років банк планує збільшити обсяги залучених коштів та об'єми кредитування вітчизняної економіки; продовжити формування мережі філій та відділень; розширити та удосконалити якість банківських послуг. До структури банку за станом на 01.01.2005 року входить п'ять філій у м. Києві, мальвові, м. кривий Ріг, м. Одесі та м. Миколаїв і дванадцять відділень. У 2004 р. було відкрито 4 філії та 9 відділень.

Окремим напрямком для банку стане робота з клієнтами - фізичними особами. Вже сьогодні банк у своєму головному офісі та через філії пропонує

комплекс розрахунково-касового, депозитного та кредитного обслуговування. В роботі з банком клієнт має відчувати максимум зручності, правової та фінансової захищеності.

Розвиток економіки країни, інтеграція її зі світовим співтовариством вимагає формування стратегії розвитку та позиціонування себе на ринку банківських послуг, зваженої регіональної політики.

В 2003 р. банк став членом двох міжнародних платіжних систем, створив зручну мережу кореспондентських рахунків по всьому світу.

Розвиток карткового бізнесу є для Банку одним із стратегічних напрямків, реалізація якого необхідна для підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

- емісія платіжних карток за 2004 рік склала 8514 картки міжнародних платіжних систем VISA Int. та MasterCard Int;
- налагоджена технічна система для емісії карток в філіях Банку;
- у 2004 році встановлено 10 банкоматів (всього на кінець 2004 року - 20, з них 12 – у м. Києві та 8 по регіонах);
- встановлено за рік 48 POS-терміналів (17 банківських та 31 торгових).

Запроваджено нові послуги:

- a) on-line SMS-повідомлення на мобільний телефон після завершення будь-якої операції з картокою;
- b) розпочав роботу Центр цілодобової клієнтської підтримки (здійснення on-line моніторингу з метою запобігання шахрайських операцій);
- c) надання овердрафтів по карткових рахунках;
- d) емісія карток для потреб споживчого кредитування.

- e) завершено модернізацію банкоматів відповідно до вимог міжнародних платіжних систем Master Card і VISA відносно технології Triple DES;
- f) розпочато проект міграції на EMV-технології та сертифікація банку на право імітування мікропроцесорних ЧІП-карт МПС VISA International на базі мультиаплікаційної платформи Global Platform;
- g) отримана ліцензія МПС MasterCard на право здійснення банкоматного еквайрінгу;
- h) отримана ліцензія МПС VISA International на право банкоматного еквайрінгу чипових карток.

Наявність Банківської ліцензії та Дозволу із розширеним переліком банківських операцій, які має право здійснювати Банк визначені частиною першою та пунктами 1-4 частини другої та частиною четвертою статті 47 Закону України "Про банки та банківську діяльність", згідно з додатком до дозволу:

- 1) операції з валютними цінностями:
 - неторговельні операції з валютними цінностями;
 - ведення рахунків клієнтів (резидентів та нерезидентів) в іноземній валюті та клієнтів-нерезидентів у грошовій одиниці України;
 - ведення кореспондентських рахунків банків (резидентів і нерезидентів) в іноземній валюті;
 - відкриття кореспондентських рахунків в уповноважених банках України в іноземній валюті та здійснення операцій за ними;
 - відкриття кореспондентських рахунків у банках (нерезидентах) в іноземній валюті та здійснення операцій за ними;
 - залучення та розміщення іноземної валюти на валютному ринку України;
 - залучення та розміщення іноземної валюти на міжнародних ринках;
- 2) емісія власних цінних паперів;

- 3) організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- 4) здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);
- 5) здійснення інвестицій у статутні фонди та акції інших юридичних осіб;
- 6) перевезення валютних цінностей та інкасація коштів;
- 7) операції за дорученням клієнтів або від свого імені:
 - з інструментами грошового ринку;
 - з інструментами, що базуються на обмінних курсах та відсотках;
 - з фінансовими ф'ючерсами та опціонами;
- 8) довірче управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами, дозволило наростити ресурсну базу та активізувати діяльність Банку на ринку банківських послуг.

В Управлінні індивідуального бізнесу активно розвиваються програми "товари в кредит", введено в дію декілька нових програм кредитування населення на придбання товарів тривалого вжитку. Установлені партнерські відносини з компаніями, які реалізують аудіо-, відео-, побутову техніку.

У 2004 році було суттєво збільшено обсяги надання гарантій клієнтам банку.

В подальших періодах банк планує розвивати активно – пасивні операції з цінними паперами.

Станом на 01.01.05 Банк має значний запас платоспроможності. Зокрема, норматив миттєвої ліквідності Н4 склав на 01.01.05 68,05% при граничному значенні 20%. Протягом 2004 року Банк не припиняв видів діяльності, що проводились у звітному періоді..

Обмеження щодо володіння активами протягом звітного періоду та на кінець 2004 року не відбувалось.

У 2004 р. було проведено роботу з удосконалення організаційної структури банку, підвищення кваліфікації банківських працівників. В зв'язку

зі зростанням обсягів операцій та відкриттям у 2004 році 4 філій та 9 відділень збільшився і штат працюючих з 201 до 456 чоловік.

Слід відзначити високі темпи росту за всіма головними фінансово-економічними показниками у 2004 р. (див. табл. 2.1, 2.2, 2.3):

Таблиця 2.1

Аналіз статей активу балансу ВАТ "УБРП" за 2002-2004 роки

Актив балансу	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни				Темп приросту, %	
	2002 рік	2003 рік	2004 рік	2002 рік	2003 рік	2004 рік	Абсолютні, тис. грн.		У структурі, %		2002- 2003	2003- 2004
							2002- 2003	2003- 2004	2002- 2003	2003- 2004		
Активи - всього	140755	360185	677453	100	100	100	219430	317268	0,00	0,00	156	88
1.Грошові кошти та залишки в НБУ	18144	54753	102743	13	15	15	36609	47990	2,31	-0,04	202	88
2.Казначейські та інші цінні папери, що рефінансуються НБУ, та цінні папери, емітовані НБУ	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00		
3.Кошти в інших банках	34434	64558	241220	24	18	36	30124	176662	-6,54	17,68	87	274
4.Цінні папери на продаж	0	290	0	0	0	0	290	-290	0,08	-0,08		-100
5.Кредити та заборгованість клієнтів	86008	234046	321517	61	65	47	148038	87471	3,87	-17,52	172	37
6.Інвестиційні цінні папери	6	0	0	0	0	0	-6	0,00	0,00	0,00	-100	
7.Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00		
8.Основні засоби та нематеріальні активи	462	4945	8323	0	1	1	4483	3378	1,04	-0,14	970	68
9.Нараховані доходи до отримання	818	738	1477	1	0	0	-80	739	-0,38	0,01	-10	100
10.Інші активи	883	855	2173	1	0	0	-28	1318	-0,39	0,08	-3	154

- зростання активів Банку з 360 млн. грн. до 677 млн. грн., майже у 1,9 разів;

- збільшення об'ємів кредитів, наданих юридичним особам - з 228 млн. грн. до 304 млн. грн., або на 33 %;

- збільшення об'ємів кредитів, наданих фіз. особам - з 19 млн. грн. до 47,7 млн. грн., або на 150%;

Таблиця 2.2

Аналіз статей пасиву балансу ВАТ "УБРП" за 2002-2004 роки

Пасив балансу	Абсолютна величина, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни				Темп приро сту, %	
	2002 рік	2003 рік	2004 рік	2002 рік	2003 рік	2004 рік	Абсолютні, тис. грн.		У структурі, %		2002- 2003	2003- 2004
							2002- 2003	2003- 2002	2002- 2003	2003- 2004		
Пасиви - всього	140755	360185	677453	100	100	100	219430	317268	0	0	156	88
1. Кошти банків	18829	99644	172320	13	28	25	80815	72676	14	-2	429	73
2. Кошти клієнтів	78930	217218	427969	56	60	63	20714	2107 51	4	3	175	97
3. Інші депозити	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Нараховані витрати до сплати	284	917	1833	0	0	0	633	916	0	0	223	100
6. Інші зобов'язання	774	216	768	1	0	0	-558	552	0	0	-72	256
7. Статутний капітал	41000	41000	72000	29	11	11	0	3100 0	-18	-1	0	76
11. Резерви та інші фонди банку	361	366	448	0	0	0	5	82	0	0	1	22
13. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) минулих років	478	553	721	0	0	0	75	168	0	0	16	30
14. Прибуток/збиток за звітний рік	99	271	1394	0	0	0	172	1123	0	0	0	414

- збільшення коштів клієнтів з 218 млн. грн. до 428 млн. грн., або на 96%, в тому числі:

- збільшення строкових коштів фізичних осіб з 64 млн. грн. до 85 млн., або в 1,3 рази.

- збільшення залишків на поточних рахунках юр. осіб з 54 млн. грн. до 280 млн. грн., або в 5 разів;

- збільшення залишків на поточних рахунках фіз. осіб з 2 млн. грн. до 7, 8 млн. грн., або на 226 %;

Таблиця 2.3

**Аналіз статей звіту про фінансові результати балансу ВАТ
"УБРП" за 2002-2004 роки**

Найменування статті	Абсолютна величина, тис. грн.			Зміни		Темп приросту, %	
	2002 рік	2003 рік	2004 рік	Абсолютні, тис. грн.		2002-2003	2003-2004
				2002-2003	2003-2004		
1.1 Процентний дохід	12876	11785	26098	-1091	14313	-8,473	121,451
1.2 Процентні витрати	-5919	25496	46824	31415	21328	-530,7	83,6523
1. Чистий процентний дохід	6957	-13711	-20726	-20668	-7015	-297,1	51,1633
2.1 Комісійний дохід	877	2111	6127	1234	4016	140,71	190,242
2.2 Комісійні витрати	-177	2453	6918	2630	4465	-1486	182,022
2. Чистий комісійний дохід	700	-342	-791	-1042	-449	-148,9	131,287
3. Дохід у вигляді дивідендів	0	1872	6447	1872	4575	*	244,391
4. Чистий торговельний дохід	983	0	0	-983	0	-100	*
7. Інший дохід	15	116	63	101	-53	673,33	-45,69
8. Операційний дохід	8655	15884	38735	7229	22851	83,524	143,862
9. Збиток від інвестицій в асоційовані та дочірні компанії	0	-2570	-7986	-2570	-5416	0	-3250
10. Загальні адміністративні витрати	-1325	-1360	-3493	-35	-2133	2,6415	156,838
11. Витрати на персонал	-865	-1350	-3200	865	0	-100	*
12. Інші витрати	-2441	-2712	-1849	-271	863	0	-31,822
13. Прибуток від операцій	4024	9242	25407	5218	16165	129,67	174,908
14. Чисті витрати на формування резервів	-3744	-8825	-23330	-5081	-14505	135,71	164,363
15. Прибуток до оподаткування	280	417	2077	137	1660	48,929	398,082
16. Витрати на податок на прибуток	-181	-146	-683	35	-537	-19,34	367,808
17. Прибуток після оподаткування	99	271	1394	172	1123	173,74	414,391
19. Чистий прибуток/збиток банку	99	271	1394	172	1123	173,74	414,391

- зростання рівня регулятивного капіталу з 42 092 тис. грн. до 74 354 тис. грн. (на 77%);

- в повному обсязі сформований резерв під можливі втрати по активних операціях;

- отримано чистого прибутку за 2004 рік – 1 394 тис. грн.

Найбільшу питому вагу в доходах банку складають процентні доходи, або 67,4% операційного доходу банку., комісійні доходи склали 15,8 %, торговельний дохід відповідно 16,6% від операційного доходу банку.

Стратегія регіонального розвитку, що зорієнтована на партерів по всій Україні, спрямована на підготовку та формування стійкої та життєздатної мережі філій та відділень. Подальший її розвиток буде відбуватись відповідно до основних принципів роботи банку, з урахуванням специфіки кожного регіону.

Отже, місія Банку - бути стабільним, успішним, інноваційним та соціально вагомих Банком, що будує відносини з клієнтами на партнерських засадах та позитивно впливає на суспільство. Щодо стратегічних цілей, то до 2010 року планується увійти у 30 найбільших банків України, збільшити чисті активи до 500 млн. дол. США, суттєво розширити територіальну базу, мати філії та відділення в усіх обласних центрах України. Пріоритетними напрямками в роботі Банку є утримання існуючої клієнтської бази, збільшення напрямків та підвищення якості обслуговування; стандартизація підходів щодо залучення та обслуговування нових клієнтів. Особлива увага має приділятися підтримці конкурентноздатного рівня послуг та максимального задоволення потреб клієнтів.

2.2 Методологія організації управлінського обліку в ВАТ “УБРП”

Основні принципи організації управлінського обліку в ВАТ „УБРП” викладені в Положенні про облікову політику ВАТ „УБРП”, яке затверджене постановою Правління ВАТ „УБРП” № 108/29 від 26.12.2004 року.

Згідно цього положення управлінський облік – це процес визначення, виміру, накопичення, аналізу, підготовки та передачі інформації фінансового

і не фінансового характеру про діяльність банку в цілому та його підрозділів у формі, визначеній керівництвом, для внутрішніх користувачів з метою планування, оцінки, прийняття на різних рівнях управління банком управлінських та економічних рішень щодо управління ризиками, управління активами і зобов'язаннями, контролю за використанням ресурсів та розробки стратегії банку. Управлінський облік деталізує бухгалтерський облік, що націлений на задоволення нормативно-правових вимог, надає можливість прогнозування і визначення стратегії розвитку діяльності банку шляхом порівняння статей балансу з показниками, встановленими керівництвом, та аналізу їх динаміки, розробки і контролю за виконанням бюджету та оперативного управління ліквідністю, активами і зобов'язаннями, ризиками тощо.

Управлінський облік запроваджено в системі операційний день банку (ОДБ) шляхом введення додаткових параметрів аналітичного обліку у фінансовому обліку:

Аналітичний рахунок: XXXX	X	XXX	XX
Рахунок	Ключ	Центр відпо- відальності	Стаття
Доходів/витрат			доходів/витрат

Ступінь деталізації управлінського обліку і управлінської звітності визначається керівництвом банку та керівниками окремих підрозділів, уповноваженими на прийняття в процесі управління банківською діяльністю рішень різної складності, важливості та суттєвості.

Основними якісними характеристиками управлінського обліку є:

- оперативне розкриття інформації про доходи та витрати, як в цілому по банку, так і по його окремих підрозділах;
- розкриття інформації, щодо основних напрямків діяльності банківської установи;
- прибутковості банківських бізнесів.

Система управлінського обліку є інструментом для реалізації стратегії розвитку банку, визначеної його керівними органами.

Основним завданням управлінського обліку є забезпечення менеджменту банку своєчасною та повною інформацією для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень. Завданнями системи управлінського обліку в банку є:

- створення умов для ефективного управління системою банку за допомогою надання адекватної та своєчасної інформації за напрямками;
- оцінка ефективності роботи банку в цілому;
- оцінка прибутковості окремих банківських підрозділів та продуктів;
- ведення обліку за центрами відповідальності;
- управління ресурсами банку з використанням централізованої моделі управління ліквідністю;
- управління ризиками;
- оцінка ефективності співробітництва банку з конкретним клієнтом;
- формування якісної та своєчасної інформації для гнучкої системи управління витратами;
- посилення поінформованості менеджменту банку щодо ключових показників діяльності на базі побудови багаторівневої системи управлінського обліку та комплексної системи автоматизації управління з використанням централізованого сховища збереження даних.

Об'єктами управлінського обліку та звітності є банк у цілому та його структурні підрозділи(центри відповідальності), у тому числі, філіали, відділення, банківські продукти та послуги, клієнти та інші аспекти діяльності, визначені керівництвом банку.

Управлінський облік тісно пов'язаний із системою бюджетування банку. В основі визначення результатів діяльності кожного об'єкту управлінського обліку та звітності покладено принцип повного та економічно обґрунтованого розподілу усіх прямих доходів та витрат.

Реалізація завдань управлінського обліку здійснюється на підставі управлінської звітності, метою якої є надання можливості оперативно управляти банківськими ресурсами (у готівковій і безготівковій формах) та

оцінювати ризики, притаманні різним фінансовим інструментам, що використовуються банком для досягнення статутних цілей діяльності. Форми управлінської звітності та терміни її подання регламентуються центральним офісом банку.

До основних форм управлінської звітності належать:

- бюджети центрів витрат, зазначаються основні елементи прямих витрат;
- бюджети центрів прибутку, до основних статей яких належать: процентні доходи, процентні витрати, трансфертні доходи/витрати, прямі витрати;
- акт звірки трансфертних доходів та витрат філій банку.

Звітність та бюджети формуються підрозділами щомісяця на перше число місяця наступного за звітнім.

Управлінський облік в банку, як вже зазначалося вище, ведеться в ВАТ „УБРП” за методикою формування центрів відповідальності. Дана методика обліку вимагає чіткого розмежування функцій центрів відповідальності, для подальшого віднесення доходів і витрат.

В 2002 році відбулася зміна організаційної структури банку (див. дод. С). Нова структура стала одним із кроків на шляху до реалізації концепції клієнтоорієнтовності. Саме відхід від традиційних функціональних принципів побудови організаційної структури дозволив більш наблизитися до потреб клієнта, забезпечити розмежування підходів до обслуговування різних клієнтських груп та створив передумови до можливостей управлінського обліку за центрами відповідальності. Була запропонована фінансова структура банку (див. рисунок 2.1).

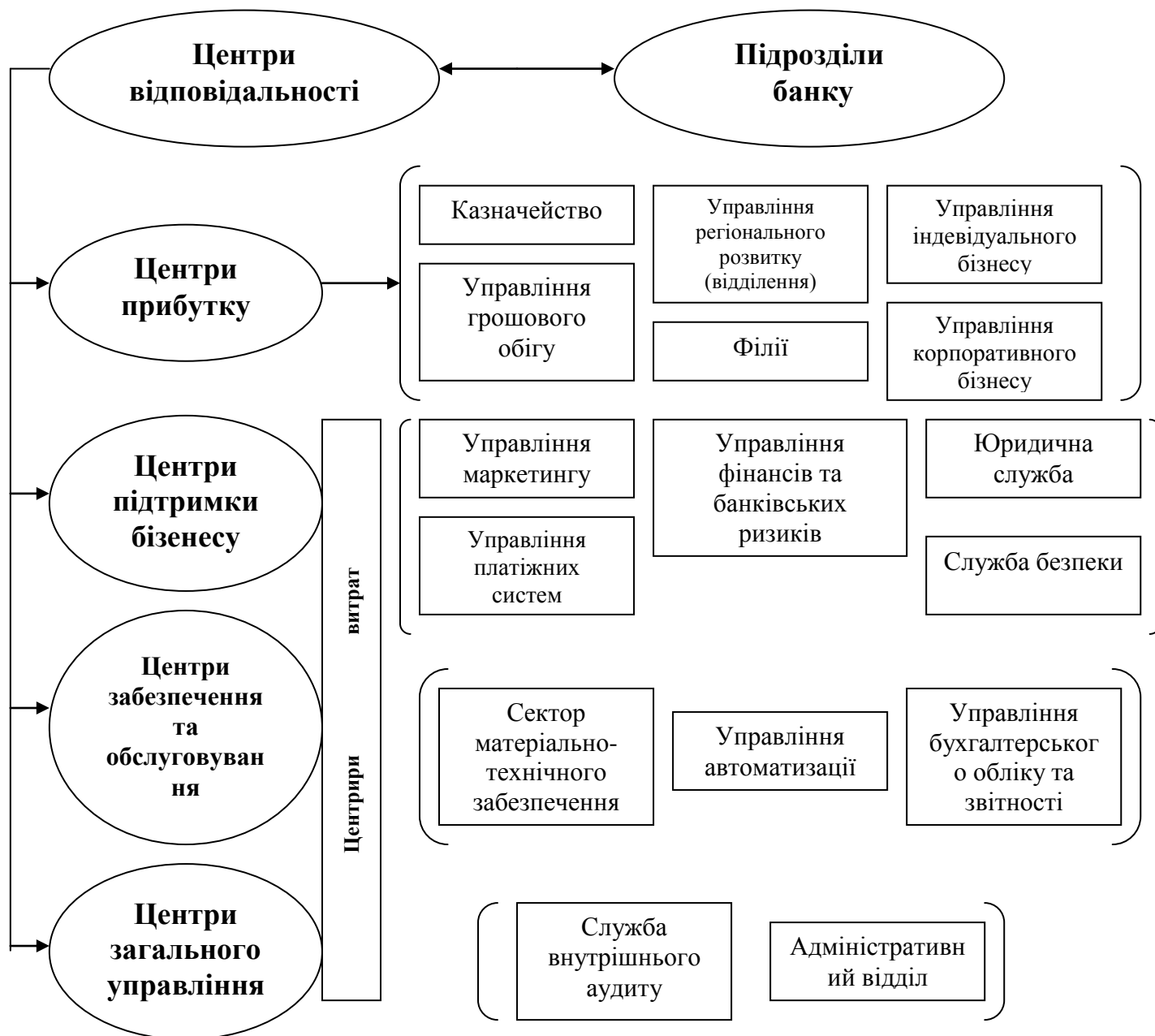


Рис. 2.1 Фінансова структура ВАТ "УБРП"

Проаналізувавши фінансову структуру, можна сказати, що у банку виділено два пріоритетних бізнеси:

Індивідуальний – направлений на задоволення потреб в банківських послугах приватного сектора. Про дане направлення більш детально в наступному підрозділі.

Корпоративний – на задоволення потреб корпоративного сектора.

Інші підрозділи виконують допоміжну функцію, однак залишаються центрами прибутку банку. Так управління грошового обігу задовольняє потреби бізнесів у готівкових коштах:

- надання кредиту готівковими коштами (комісія за готівкові кошти);
- обмін валют (доход за рахунок різниці курсів)
- прийняття та видача депозитів (комісії при розірванні депозитних договорів) та інше;

Однак управління отримує й суто власні доходи:

- надання послуг по перевезенню готівки (служба інкасації)
- прийняття комунальних платежів (комісійний доход).

Казначейство в банку теж віднесено до центру прибутку за рахунок ділінгових операцій на міжбанку, операцій з цінними паперами (лише підтримка ліквідності за рахунок купівлі продажу паперів).

Щодо ціноутворення на ресурси в ВАТ „УБРП” затверджений варіант ціноутворення (згідно кредитної політики банку на 2005 рік), заснований на принципі загального фонду коштів. Даний метод є простим у реалізації, оскільки не вимагає системного підходу в оцінці ризиків незбалансованості активів і пасивів у рамках методу. Управління ризиками в банку виконує Управління фінансів та банківських ризиків. Казначейство в ВАТ „УБРП” забезпечує тільки координацію фінансових потоків між різними підрозділами банку й забезпечення виконання заявок на зовнішньому ринку.

Варто відзначити, що простота даного методу обертається складнощами в адекватній оцінці ефективності діяльності служб банку, що займаються різноплановими активними операціями. Дійсно, навряд чи можна поставити в однакові умови оплати за ресурси підрозділ Споживчого кредитування (доходність портфелю складає 35% в грн.) й підрозділ, що працює на ринку іпотечного кредитування (доходність близько 22% в гривнях), не говорячи про ринок цінних паперів, на якому Банк майже не проводить операцій, де базова прибутковість ринку істотно нижче. Подібні проблеми можуть виникнути й у ресурсних підрозділів (в нашому випадку

бізнес напрямки), одні з яких спеціалізуються на термінових депозитах (індивідуальний бізнес), а інші на розрахунковому обслуговуванні клієнтів (корпоративний бізнес). Покупка ресурсів у цих підрозділів за єдиною ціною може привести до втрати зацікавленості в залученні більш "дорогих" термінових депозитів. При цьому вирівнювання дисбалансу в оплаті праці за рахунок установлення різних коефіцієнтів преміювання по даних підрозділах не завжди може забезпечити оптимальне управління, тому що трансферне ціноутворення в цьому випадку може втратити своє основне призначення: Управління ризиками й адекватною оцінкою діяльності всіх підрозділів банку (а саме - їхня рентабельність або окупність).

Щодо взаємовідносин з філіями, то ресурси Казначейством поставляються також за середньозваженою ціною, що ставить в нерівні умови філії за рахунок розбіжності цін на ресурси в різних регіонах. Трансфертні розрахунки за поставлені ресурси між філіями і центральним офісом здійснюються згідно Положення „Про розподіл ресурсів між структурними підрозділами та центральним офісом”. Згідно положення Пасиви Філій є платними і оплачуються Головним офісом на користь Філій за відповідними трансфертними ставками. Плата за пасиви Філій складає процентні трансфертні доходи (далі трансфертні доходи) Філій. І навпаки активи Філій є платними і оплачуються Філіями на користь Головного офісу за відповідними трансфертними ставками. Плата за активи Філій складає процентні трансфертні витрати (далі – трансфертні витрати) Філій. Доход, який отримує ЦО відноситься на центр залучення даних ресурсів.

Розрахунок трансфертних доходів і витрат здійснюється у розрізі:

- національної валюти;
- долара США;
- євро;
- інших іноземних валют в одній групі (доходи і витрати розраховуються в гривневому еквіваленті).

Варто сказати, що цим розподіл і обмежується. Як було сказано вище, банк нехтує різною вартістю залучених фондів на різних строкових та клієнтських ринках. Розрахунок трансфертних доходів і витрат Філії за активами і пасивами здійснюється відповідно до залишків на відповідних рахунках на кінець дня і середньозваженої ставки по фондам фінансування в банку, що діє на цей день. Середньозважена ставка ресурсів визначається щоденно.

Інші підрозділи, як видно зі схеми відносяться до центрів витрат. Витрати підрозділів контролюються за рахунок виконання бюджету розробленого для кожного з підрозділів, що відносяться до центрів витрат.

Бюджет центру прибутку буде розглянуто в наступному підрозділі на прикладі Управління індивідуального бізнесу.

Схема внутрішнього розподілу доходів виглядає в ВАТ „УБРП” наступним чином (рисунок 2.2)

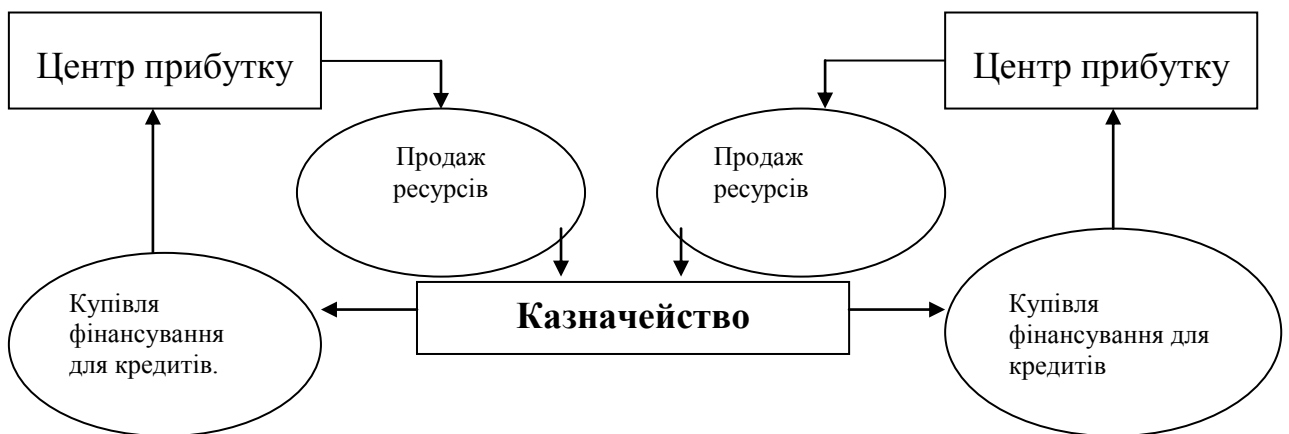


Рис. 2.2 Схема внутрішнього розподілу доходів ВАТ „УБРП”

2.3 Оцінка діяльності Управління індивідуального бізнесу ВАТ “УБРП” за результатами управлінської звітності

Управлінський облік центрів прибутку в ВАТ „УБРП” ведеться лише за процентними доходами, процентними витратами, трансфертними доходами та прямими витратами, які були віднесені на центр відповідальності в підзвітному періоді.

Розглянемо структуру Управління індивідуального бізнесу, яка представлена на рисунку 2.3

Відділ по роботі з фізичними особами виконує функції депозитного відділу, а також ведення поточних рахунків фізичних осіб. Згідно штатного розпису в ньому працює 5 чоловік.



Рис. 2.3 Структура Управління індивідуального бізнесу

Відділ активних операцій: довгострокове кредитування, овердрафтне кредитування з використанням БПК та інші види кредитування. Згідно штатного розпису працює 10 чоловік.

Відділ координації роботи з фізичними особами: товари в розстрочку (споживче кредитування). Штатний розпис налічує 4 чоловіки, 20 менеджерів на точках безпосереднього продажу даного продукту.

Отже бюджет управління буде складатися з трьох бюджетів. Кожний бюджет складається в гривні і в доларах. Для прикладу ми будемо розглядати бюджет лише в гривнях і лише фактичні показники (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Бюджет відділу по роботі з фізичними особами млн. грн.

Стаття	План	Факт	Відхилення	%
Залишок коштів на строкових рахунках:	30	25	-5	
- депозит строковий	10	12	2	15
-з капіталізацією відсотків	5	3	-2	18
-з щомісячною виплатою	15	10	-5	14
Середній залишок на поточних рахунках в грн..	6	7	-1	5
Разом ресурсів	36	32	-4	12,8
Процентні витрати	-4,32	-4,09	-0,71	
Трансфертні доходи	0,68	0,49	-0,19	
Прямі витрати	-0,5	-0,5	0	
Загальні витрати	-4,48	-4,1	0,51	

Процентні витрати розраховуються добутком залучених ресурсів на відповідну ставку залучення. Середня ставка по залучених коштах по управлінню складатиме (факт) 12,8%, за формулою середньозваженої.

Розрахунок та віднесення прямих витрат відбувається на момент виникнення цих витрат в підрозділах, тобто за допомогою аналітичних рахунків (відповідні коди за центрами відповідальності).

Зупинимося на трансфертних доходах. Але спочатку розглянемо агрегований бюджет відділів, що розміщують ресурси (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Агрегований бюджет відділів по розміщенню ресурсів млн. грн.

Стаття	План	Факт	Відхилення	%
Кредити на товари в розстрочку	15	16	1	30
Кредити на купівлю житла	8	6	-2	22
Кредити на купівлю авто	5	4	-1	21
Мікрокредити	2	1	-1	25
Разом	30	27	-3	26,7
Процентні доходи	7,81	7,21	-60	
Прямі витрати	2	1,9	-0,1	
Чистий дохід підрозділів	5,81	5,11	0,71	

Отже, виходячи з річного бюджету відділів по розміщенню, вони розмістили 27 млн. грн., що на 5 млн. менше ніж залучено коштів. Трансфертний дохід підрозділів по залученню буде розраховуватись, як добуток надлишку залучених коштів на середню ставку вартості ресурсів по банку, яка розраховується за формулою середньозваженої щодня. (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6

Розрахунок вартості ресурсів залучених в гривнях по банку млн. грн.

Підрозділ що залучив	Залишок коштів на рахунках	Середня ставка по центру відповідальності
Казначейство	10	6,1
Індивідуальний бізнес	32	12,8
Корпоративний бізнес	30	8

Ставка по банку буде: $(10*0,061+32*0,128+30*0,08)/72*100 = 9,9\%$

Отже трансфертний дохід управління, а, зокрема, відділу по залученню ресурсів складе: $5 \text{ млн} * 0,988 = 0,49 \text{ млн}$. Тепер складемо зведений бюджет Управління індивідуального бізнесу ВАТ „УБРП” (таблиця 2.7)

Таблиця 2.7

Зведений бюджет Управління індивідуального бізнесу, млн. грн.

Доходи/витрати за місцем виникнення	План	Факт	Відхилення
Управління індивідуального бізнесу			
Відділ активних операцій	2,71	1,71	-1
Відділ координації роботи фізичних осіб	3,1	3,6	0,5
Відділ по роботі з фізичними особами	-4,48	-4,1	0,62
Разом чистий дохід	1,33	1,21	-0,12
Відділ активних операцій			
Процентний дохід	3,31	2,41	-0,99
Прямі витрати	0,6	-0,7	-0,1
Разом доходів	2,71	1,71	-1
Відділ координації роботи з фізичними особами			
Доходи/витрати за місцем виникнення	План	Факт	Відхилення
Процентний дохід	4,5	4,8	0,3
Прямі витрати	-1,4	-1,2	0,2
Разом доходів	3,1	3,6	0,5
Відділ по роботі з фізичними особами			
Процентні витрати	-4,32	-4,09	-71
Трансфертний дохід	0,68	0,49	-0,19
Прямі витрати	-0,5	-0,5	0
Разом витрат	-4,48	-4,1	0,62

Таким чином, фактичний результат Управління індивідуального бізнесу складе 1,21 млн. грн..

При формуванні чистого операційного доходу, управління несе на собі додаткові витрати по утриманню надлишкових ресурсів, які воно не може розмістити на ринку. Компенсація цих витрат за рахунок трансфертних доходів не відбувається в повній мірі за рахунок трансфертного ціноутворення, так як, трансфертна ціна дорівнює середньозваженій вартості ресурсів в цілому по банку. А ресурси, що залучені на ринку приватного сектору в Україні на сьогоднішній день є найдорожчими і їх ціна значно вища ніж середньозважена ціна.

Отже, за результатами обліку Управління недоотримало дохід у розмірі добутку різниці між середньозваженою трансфертною ціною та середньозваженою вартістю залучення ресурсів Управлінням. Дана ситуація може спонукати Управління до навмисного скорочення послуг по залученню більш дорогих ресурсів. Крім того, при різкому збільшенні суми довгострокових депозитів результат діяльності управління може взагалі виявитися негативним.

Також слід відмітити, що не відбувається розподіл ресурсів за строковістю, і тим самим, нехтується вплив процентного ризику. На наш погляд, первинний аналіз управління даного ризику при децентралізації управління підрозділами, повинен здійснюватися саме на рівні центра відповідальності.

Розділ 3

Впровадження повного госпрозрахунку як вдосконалення оцінки діяльності підрозділів банку

3.1 Розподіл та віднесення непрямих витрат на центри прибутку.

Розподіл витрат у будь-якій організації вимагає рішення ряду проблем, пов'язаних з порядком віднесення непрямих витрат на підрозділи, продукти або послуги. При рішенні цих проблем насамперед необхідно визначити цілі розподілу витрат.

До основних з них відносять:

- ухвалення економічного рішення при розподілі ресурсів;
- відшкодування витрат;
- визначення вартості продуктів і послуг;
- мотивацію.

При ухваленні рішення про розподіл залучених коштів по напрямках діяльності банку, необхідним буде віднесення непрямих витрат по відповідних центрах відповідальності. Коли потрібна інформація про повне відшкодування витрат непрямі витрати відносять на продукти. При цьому необхідно пам'ятати, що рознесення витрат по центрам відповідальності являє собою складний процес. Додаткові витрати, які виникають в наслідок цього, можуть бути значними й впливати на загальну суму витрат, що відносяться на центри.

Для розподілу витрат використовують, як правило чотири критерії:

- причинно-наслідковий;
- досягнутий результат;
- справедливість;
- прибутковість.

Щодо першого критерію, то повинен чітко простежуватися зв'язок між об'єктом витрат і понесеними витратами. При орієнтації на досягнутий результат враховуються найкращі досягнення підрозділу, отримані в результаті здійсненого заходу. Наприклад, була проведена рекламна компанія з метою створення іміджу банку. За її результатом збільшилася кількість клієнтів, що, в свою чергу збільшило обсяги кредитних вкладень. Витрати по цій програмі можуть бути віднесені на підрозділи, що одержали найбільший дохід.

Справедливість, як критерій розподілу витрат, найбільш часто використовується при визначенні ціни продуктів і послуг. У банківській практиці обсяг отриманого підрозділом доходу або прибутку використовується, як правило, при розподілі загальних банківських витрат. Передбачається, що підрозділи, що одержують найбільший дохід, тобто прибуткові, мають більше можливостей для покриття накопичених загальних банківських витрат.

Разом з тим, необхідно відзначити, що практика поки не знайшла абсолютно правильних відповідей на всі виникаючі питання при виборі того або іншого критерію.

Розподіл витрат по «об'єктах обліку витрат» вимагає виконання наступних трьох основних моментів:

1. Вибору об'єктів, на які відносяться витрати;
2. Вибору й збору витрат, які варто віднести на даний об'єкт;
3. Вибору бази розподілу, що співвідносить витрати або групи витрат з об'єктом обліку.

Об'єктом обліку витрат при організації управлінського обліку, як раніше вже відзначалося, можуть виступати центри відповідальності й продукти. Якщо кінцевою метою є визначення вартості й прибутковості продуктів, то розподіл витрат по центрах відповідальності можна розглядати як проміжний, але обов'язковий етап.

Якщо об'єктом обліку виступає «продукт», то банку насамперед необхідно визначити, які продукти він продає. Кожен функціональний підрозділ банку може мати свою думку по цьому питанню. Наприклад, послуги з ведення поточних рахунків і переказу коштів можна розглядати як один продукт або як два самостійних продукти.

Для цілей обліку й звітності важливо мати чіткі домовленості про визначення продуктів, що дозволить установити й відстежити супровідні їхні доходи й витрати, які їх супроводжують. Одночасно необхідно розробити систему кодування, що сприяла б розподілу продуктів по групах (наприклад, кредитування, депозити, консалтингові послуги й т.п., щоб відповідати вимогам звітності по групах продуктів).

Процес розподілу витрат починається з обліку витрат по центрах. Прямі витрати, тобто витрати, які виникають у даному центрі, розподіляються безпосередньо на цей центр. При цьому, необхідно пам'ятати, що на першій стадії розподілу витрати відповідного центра будуть прямими для цього центра й непрямими стосовно інших центрів. Наприклад, власні прямі витрати центра „Управління індивідуального бізнесу” будуть складатися в такий спосіб.

Структура прямих витрат:

1. Процентні витрати за ресурси, що використані для видачі кредитів;
2. Нарахована заробітна плата персоналу управління;
3. Податки й нарахування на заробітну плату;
4. Додаткова оплата праці;
5. Витрати на підвищення кваліфікації;
6. Канцелярські витрати;
7. Нарахована амортизація по основним коштам і МШП, що закріплені за управлінням;
8. Нарахована амортизація по програмних продуктах, які використовуються в управлінні;

9. Абонентська плата по телефонним номерам, закріпленим за підрозділом управління;
10. Оплата міжміських переговорів, факсів і подібні витрати;
11. Зміст і ремонт обладнання, закріпленого за управлінням;
12. Витрати на відрядження персоналу управління;
13. Резерви, створені на покриття кредитних ризиків;
14. Інші витрати, що виникають в цьому підрозділі.

У рамках управління прибутковістю банку (процес формування прибутку) у витрати підрозділів включають тільки ті, які відносяться до поточних витрат банку. При порівняльній оцінці ефективності роботи підрозділів повинні бути враховані також витрати, що фінансовані за рахунок чистого прибутку.

В нашому випадку на Індивідуальний бізнес, були віднесені прямі витрати у сумі 2,4 млн. грн. (з таблиці 2.7).

Аналогічно збираються витрати по інших центрах.

Одночасно необхідно відзначити, що стосовно продукту Індивідуального бізнесу, перераховані прямі витрати будуть підрозділятися, в свою чергу, на прямі й непрямі. Прямими витратами будуть виступати процентні витрати за залучені кошти для надання кредиту. Всі інші види витрат будуть непрямими, тому що ці витрати не можна безпосередньо віднести на той чи інший продукт.

Віднесення непрямих витрат на центри прибутку проходить дві стадії.

Загальна сума непрямих витрат за обліковий період розноситься по проміжних об'єктах віднесення витрат - центрам витрат по продуктах і центрам витрат по послугах.

Сума, віднесена на кожний із центрів витрат по послугах, розподіляється на центри витрат по продуктах.

Загальна сума непрямих витрат, віднесена на кожний із центрів витрат по продуктам (включаючи витрати, розподілені із центрів витрат по

послугах), розподіляється на продукти, що створюються в центрі витрат по продуктах.

I. Первісний розподіл витрат по центрах витрат (див. рис. 3.1).

Першим кроком по віднесенню непрямих витрат є розподіл їхньої суми за обліковий період по центрах витрат. Витрати на заробітну плату, нарахована амортизація на основні кошти, зношування МШП, канцелярські витрати й т.д. відносяться на ті центри витрат, де вони виникли. Нагадаємо,

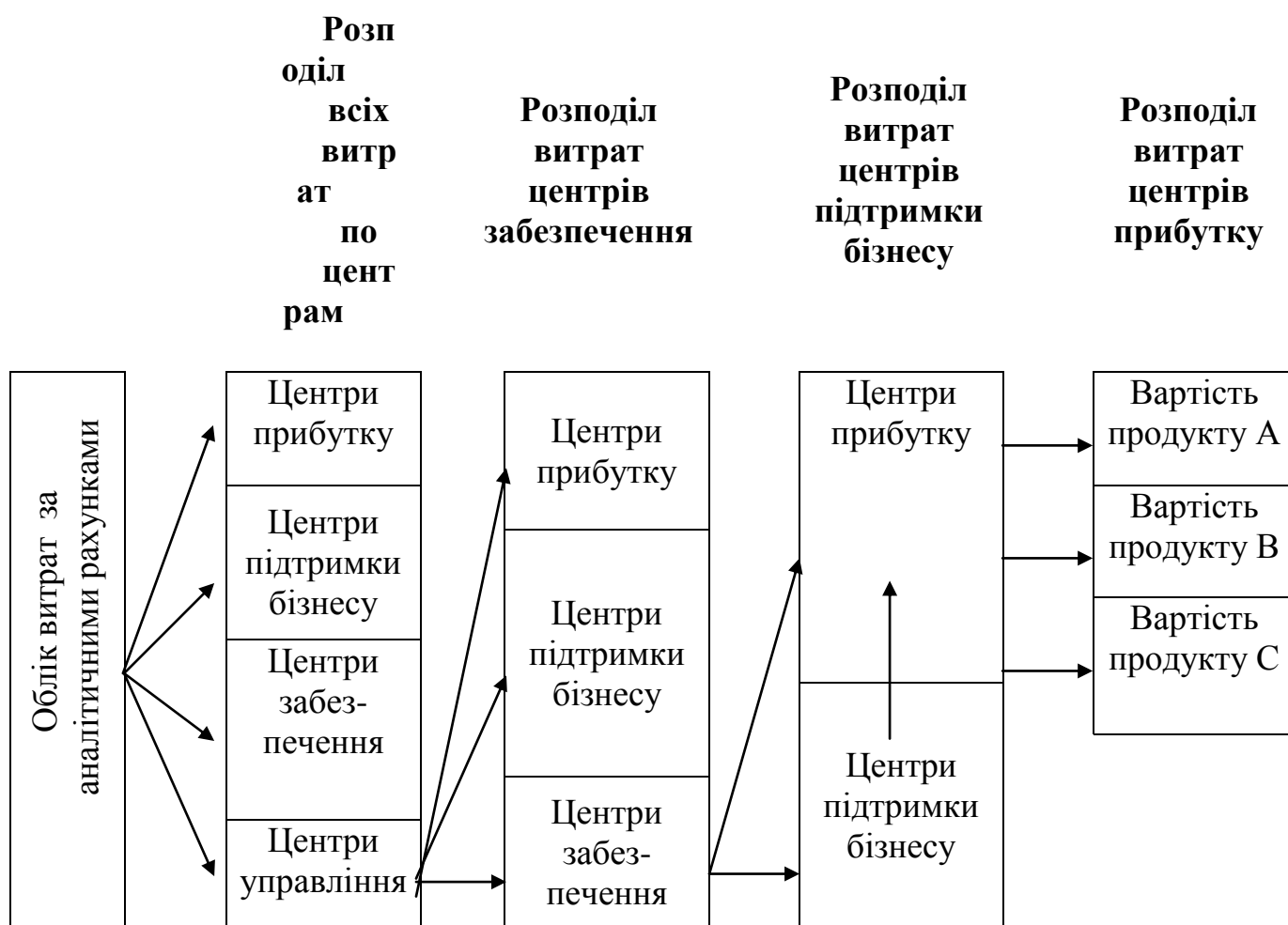


Рис.3.1 Порядок розподілу витрат

що ці витрати є прямими стосовно проміжних об'єктів віднесення витрат-відповідним центрам витрат. Термін «непрямі» вживається тому, що вони не є прямими стосовно продуктів - кінцевому об'єкту віднесення витрат.

Витрати по освітленню, опаленню, вартість інших комунальних послуг, амортизаційні відрахування по будовам і спорудженням або вартість

орендної плати відносять на центр витрат по нерухомому майну. Всі непрямі витрати відносяться на центри витрат постатейно. Коли ця процедура по кожній статті виконана, сума непрямих витрат, рознесена по центрах відповідальності (центрах витрат), дорівнює загальній сумі цих витрат за розглянутий період. В нашому випадку первинний розподіл буде виглядати наступним чином (див. рис. 3.2).

Таким чином, на першій стадії непрямі витрати розподілені по відповідних центрах витрат.

Багато елементів непрямих витрат не можуть бути безпосередньо віднесені на відповідний центр, а частина витрат, спочатку віднесена на певний центр по послугах, не може бути прямо розподілена між іншими центрами витрат. Для розподілу цих елементів витрат підбирають відповідну



Рис. 3.2 Початковий розподіл витрат

базу. Вона повинна максимально відповідати основному критерію, що раніше вже наводився: база віднесення витрат повинна виражати причинно-

наслідковий зв'язок між центрами витрат і витратами (наприклад див. дод. D).

Віднесемо витрати центрів загального управління на центри забезпечення та обслуговування (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Віднесення витрат центрів загального управління на центри забезпечення та обслуговування, млн. грн.

Центри відповідальності	МТЗ	Управління автоматизації	Управління бухг. обл.	Разом
Адміністративний відділ (Пропорційно кількості працюючих)	0,01	0,04	0,07	0,12
Служба внутрішнього аудиту (пропорцій первинному розподілу)	0,015	0,025	0,04	0,08
Разом	0,025	0,065	0,11	0,2
Разом з первинним розподілом	0,125	0,365	0,31	0,8

Для звірки правильності рознесення витрат отримана сума в останньому рядку повинна дорівнювати сумі первинного розподілу по даних центрах.

Наступним кроком буде розподіл накопичених витрат в центрах забезпечення по центрах підтримки бізнесу (таблиця 3.2). Для прикладу, витрати будемо розподіляти пропорційно чисельності працюючих в підрозділах. Однак на практиці даний розподіл необхідно аналізувати більш детально. Так витрати Сектора матеріально-технічного забезпечення, можна розподіляти пропорційно сумі спожитих канцелярських виробів або сумі орендної плати за одиницю квадратного метра приміщення, яке займає підрозділ. Витрати Управління автоматизації пропорційно кількості комп'ютерів, якими користується підрозділ.

Витрати управління обліку та звітності – пропорційно первинному розподілу, тобто пропорційно сумі прямих облікованих витрат на даний підрозділ.

Таблиця 3.2

Розподіл накопичених витрат в центрах забезпечення по центрах підтримки бізнесу, млн. грн.

Центри відповідальності	Управління маркетингу (0,1)	Управління платіжних систем (0,4)	Юридична служба (0,1)	Управління банківськ. риз. (0,2)	Служба безпеки (0,2)	Разом
МТЗ	0,0125	0,05	0,0125	0,025	0,025	0,125
Управління автоматизації	0,0365	0,146	0,0365	0,073	0,073	0,365
Управління бухгалтерського обліку та звітності	0,031	0,124	0,031	0,062	0,062	0,31
Разом	0,08	0,32	0,08	0,16	0,16	0,8
Разом з перв. розподілом	0,58	1,82	0,13	0,26	0,31	3,1

Визначення суми віднесених витрат на підрозділи підтримки бізнесу буде здійснюватися шляхом множення суми накопичених витрат в підрозділах забезпечення діяльності на питому вагу працюючих в підрозділах підтримки бізнесу.

II. Перерозподіл витрат віднесених спочатку на центри витрат по послугах.

Наступним кроком буде перерозподіл витрат, віднесених спочатку на центри витрат по послугах, щоб у підсумку всі непрямі витрати рознести по центрах витрат по продуктах.

Витрати центрів послуг можуть бути розподілені двома способами: прямим і покроковим.

Покроковий метод використовується для розподілу зустрічних послуг обслуговуючих центрів. Він більше точний, ніж прямий метод. При покроковому методі процес розподілу починається із центра, що робить послуг більше, ніж споживає. Його послуги розподіляються між іншими

центрами послуг і центрами прибутку. Потім розподіляються витрати наступного центра витрат і послідовно, крок за кроком продовжують розподіл. Закінчують центром, що зробив мінімальний обсяг послуг. Однак цей метод достатньо трудомісткий і рідко застосовується банками.

Прямий метод розподілу використовується більш широко. При цьому методі зустрічні послуги одного підрозділу іншому ігноруються, всі послуги відносять на центри по продуктах. В нашій роботі ми будемо користуватися прямим методом.

Віднесемо на Управління індивідуального бізнесу непрямі витрати, які стосуються даного підрозділу. На даному етапі розподіл непрямих витрат повинен бути більш точним ніж на попередніх етапах віднесення витрат.

Отже на Управління індивідуального бізнесу витрати будуть віднесені наступним чином:

Витрати накопичені в Управлінні маркетингу будуть віднесені в сумі пропорційно наданій рекламі та іншим послугам, що надані Управлінню. Так в 2004 році витрати на безпосередню рекламу послуг Управління індивідуального бізнесу склали 100 тис. грн., що склало 60% від суми витрат на всі центри відповідальності. Отже сума віднесених витрат складе:

$$0,58 * 0,6 = 0,348 \text{ млн. грн..}$$

З управлінням платіжних систем складніше. Управління нами було віднесено до центру підтримки бізнесу, так як, обслуговує платіжні карти та розрахунки за ними. Але безпосередньо витрати по нарахуванню відсотків на БПК, отримання відсотків за встановленні овердрфти відносяться на Управління індивідуального бізнесу, а комісія за отримання готівки за допомогою банкоматів відноситься на Управління грошового обігу, комісія за послуги еквайрінгу відноситься на доходи/витрати казначейства (безпосередньо на відділ міжбанківських кореспондентських відносин). Оцінювати діяльність даного відділу ми пропонуємо за допомогою виконання планових показників по емісії карт та ін. Безпосередньо ж розподіл накопичених витрат в даному підрозділі будемо здійснювати в

таких пропорціях: 40% на Управління індивідуального бізнесу, 20% на Управління грошового обігу, 10% на Казначейство та 30% на Управління регіонального розвитку (відділення), пропорційно доходам, які віднесені на певний підрозділ при використанні послуг Управління платіжних систем.

Отже, витрати, що були віднесені на Управління індивідуального бізнесу склали $0,4 * 1,82 = 0,72$ млн. грн..

Витрати, накопичені в таких підрозділах, як Служба безпеки, Юридична служба та Управління ризиками пропорційно часу, затраченого на надання послуг Управлінню індивідуального бізнесу. Дані по витраченому часу на певний підрозділ, повинні вноситись до звіту наданих послуг, який ведуть дані підрозділи в ВАТ „УБРП”. Для прикладу, даний коефіцієнт буде дорівнювати 0,3. Отже сума віднесених витрат складе:

$$(0,13 + 0,26 + 0,31) * 0,3 = 0,21 \text{ млн. грн..}$$

Отже загальна сума віднесених непрямих витрат складе:

$$0,72 + 0,21 + 0,348 = 1,278 \text{ млн. грн..}$$

Віднімемо дану суму від результату діяльності Управління індивідуального бізнесу розрахованого за методикою ВАТ „УБРП” (дані з таблиці 2.7):

$$1,21 - 1,278 = -0,068 \text{ млн. грн..}$$

Отже підрозділ отримав негативний результат діяльності, і як наслідок негативну рентабельність діяльності.

Основними причинами, на наш погляд, даного результату є помилка у методиці перерозподілу вартостей на ресурси в банку, методика трансфертного ціноутворення, яка ставить управління в заздалегідь нерівну позицію в порівнянні з іншими бізнесами.

3.2. Впровадження трансфертного ціноутворення за методом множинного пулу.

В попередньому розділі ми розглянули методику ВАТ „УБРП” встановлення ціни на ресурси, та їх перерозподіл між підрозділами банку. Так, ціна на ресурси встановлюється за методом єдиного пулу, а розподіл ресурсів здійснюється централізовано казначейством.

Дана методика розподілу доходу, як виявилось, має суттєві недоліки при оцінці ефективності діяльності підрозділів банку. Крім вище зазначених причин, є ще одна і найпринциповіше, яка полягає у побудові фінансової структури банку.

Центри прибутку в банку є одночасно підрозділами, що залучають і розміщують ресурси. Ситуація, коли управління залучає ресурси, і при цьому змушено їх віддавати за ціною нижчою за їх собівартість, може негативно вплинути на діяльність підрозділу.

Тому, на наш погляд, для ВАТ „УБРП”, набагато більше привабливим є метод поділу джерел коштів і встановлення різного рівня трансферних цін залежно від виду джерел ресурсів. У цьому випадку банк одержує можливість більш гнучкого управління своїми активами й зобов'язаннями з однієї сторони й можливість здійснення більш адекватної оцінки ефективності діяльності своїх підрозділів, з іншої сторони. Даний метод складніше попереднього щодо реалізації, оскільки вимагає збільшення аналітичної роботи, але він дозволяє більш ефективно управляти ринковими ризиками. Казначейство в цьому випадку залишається в ролі посередника в управлінні ресурсами й забезпечує безперебійну роботу банку разом з відділом по управлінню ризиками або аналітичною службою. Одним із завдань у даному варіанті є встановлення адекватної вартості ресурсів різної терміновості, що дозволяє встановити справедливую оплату праці різних підрозділів. Визначення напрямків використання залучених коштів -

завдання комітету з управління активами й пасивами або аналітичного відділу.

Визначення трансферної ціни представляється найбільш складним моментом у всьому процесі внутрішньобанківського управління ресурсами. На наш погляд, некоректно використовувати ціну міжбанківських кредитів на відкритому ринку як єдиний показник для розрахунку трансферної ціни, хоча, безумовно, даний фактор є основним у розрахунку. Процес визначення трансферних цін набагато складніший, ніж здається на перший погляд. Керівництво банку перед введенням трансферних цін повинне визначити разом з аналітиками оперативні завдання банку на найближчу перспективу (від місяця до року). Виходячи із завдань банку, визначаються механізми впливу, що зв'язують зусилля і бажані результати. До таких механізмів відноситься й внутрішньобанківський госпрозрахунок. Правильно встановлений рівень трансферних цін дозволяє управляти мотивацією фахівців підрозділів банку для реалізації цілей банку на найближчу перспективу. Облік прибутку підрозділу (або рентабельності) у якості одного із критеріїв в оплаті праці є потужним стимулом для розвитку банку.

При розрахунку рівня трансферних цін аналітик повинен об'єктивно оцінювати, яким чином зміни цін можуть вплинути на ефективність діяльності підрозділів, моделюючи майбутню ситуацію. Варто приділяти особливу увагу проблемі ймовірного виникнення конфлікту інтересів різних підрозділів, що виникне при розподілі прибутку банку. Керівництво банку повинне усвідомлювати те, що вводячи дану систему, воно намагається задовольнити преміюванням за результатами роботи кожний підрозділ, а не оплату по котловому методу, і що, при преміюванні за результатами, будуть як ті, що виграли від нововведення, так і ті, що програли. Керівництво повинне бути готове до відстоювання позиції по преміюванню й захисту підрозділу, що розробляє й реалізує подібну систему. У зв'язку із цим необхідно, щоб об'єктивність і справедливність управлінського обліку не викликали сумнівів.

Отже, спробуємо розрахувати результат діяльності Управління індивідуального бізнесу з використанням методики множинного пулу, та самофінансування.

Механізм госпрозрахунку для Управління буде виглядати наступним чином (рисунок 3.2).

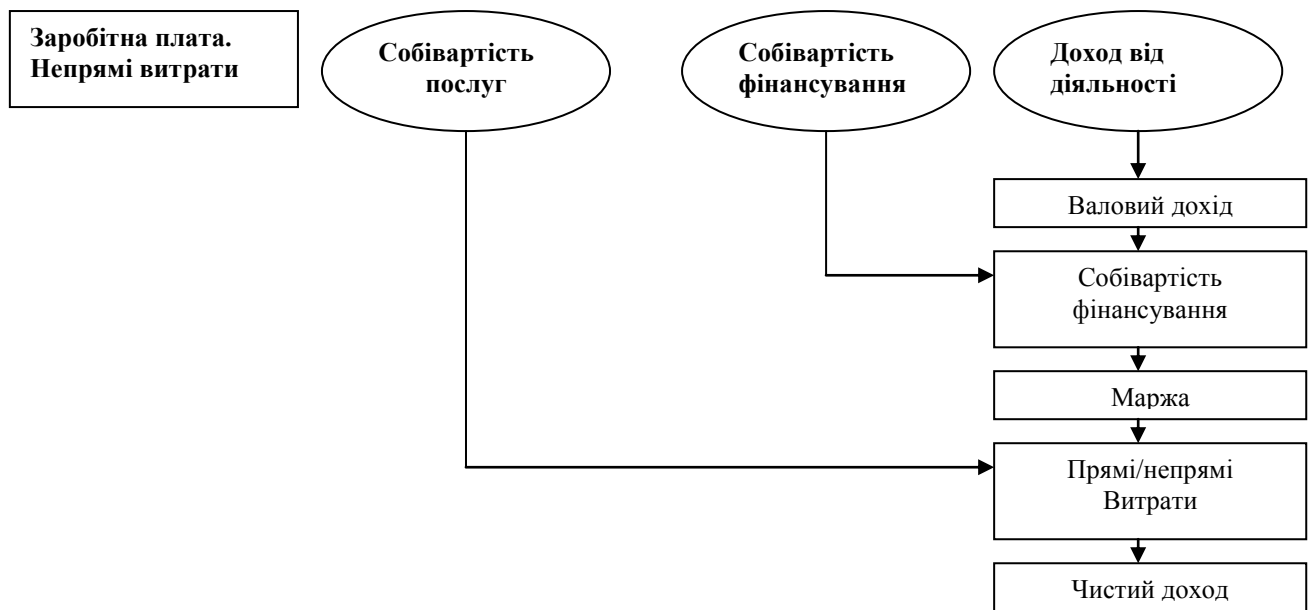


Рис. 3.2 Механізм госпрозрахунку Управління індивідуального бізнесу

Першим кроком поділимо ресурси, які залучає Управління за напрямками їх розміщення та строками. Побудуємо баланс (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3

Баланс Управління індивідуального бізнесу, млн. грн.

Активи	Сума	%	Пасиви	Сума	%
Кредити на товари в розстрочку (до 1 року)	16	30	Середній залишок на поточних рахунках	7	5
Мікрокредити (до 2 років)	1	25	-депозит строковий (до 1 року)	12	15
Кредити на авто (до 3 років)	4	21	-з щомісячною виплатою (до 2 років)	10	14
Кредити на житло (до 15 років)	6	22	-з капіталізацією відсотків (до 3 років)	3	18

При обранні даного методу розподілу процентного доходу приведемо у відповідність активи й пасиви по строках й застосуємо множинний пул. У цьому випадку для фінансування по програмі „Житло в кредит” у сумі 6 млн. грн. Управління має у своєму розпорядженні довгостроковий пасив у сумі 3 млн. грн. для залишку 3 млн. необхідно підібрати пасив близький за строком. Отже банк 3 млн. візьме з депозитної програми „3 щомісячною виплатою”. Розподіл доходу при такому підході буде виглядати таким чином:

Житло в кредит $3 \times (0,22 - 0,18) + 3 \times (0,22 - 0,14) = 0,12 \times 3 = 0,36$ млн.;

Авто в кредит $4 \times (0,21 - 0,14) = 0,28$ млн.;

Мікро кредити $1 \times (0,25 - 0,14) = 0,11$ млн.;

Разом 0,75 млн.

На програму товари в розстрочку будемо використовувати 12 млн. з ресурсів строковістю до 1 року та 4 млн. з залишків поточних рахунків фізичних осіб.

Товари в розстрочку $12 \times (0,3 - 0,15) + 4 \times (0,3 - 0,05) = 1,8 + 1 = 2,8$ млн.

Залишок не використаних ресурсів буде складати 3 млн. за ціною 5% річних, та 2 млн. за ціною 14% річних.

Трансфертну ціну на ресурси ми пропонуємо визначати, як середньозважену вартість ресурсів залучених в Управління. Таким чином, буде враховуватись вартість залучення ресурсів, і тим самим інтерес Управління. З попереднього розділу вона дорівнює 12,8%.

Таким чином, трансфертний дохід Управління, а, зокрема депозитного відділу складе $5 \times 0,128 = 0,64$ млн.

Побудуємо зведений бюджет Управління індивідуального бізнесу який буде виглядати наступним чином (таблиця 3.4).

При такому розподілі процентного доходу найбільший дохід як і раніше буде в центра, що надає короткострокові кредити, доходи центрів довгострокового й середньострокового кредитування значно знизяться.

Таблиця 3.4

Зведений бюджет Управління індивідуального бізнесу, млн. грн.

Доходи/витрати за місцем виникнення	План (за методикою ВАТ „УБРП”)	Факт (за методикою ВАТ „УБРП”)	Факт (розрахунковий)
1	2	3	4
Управління індивідуального бізнесу			
Відділ активних операцій	2,71	1,71	0,05
Відділ координації роботи фізичних осіб	3,1	3,6	1,6
Відділ по роботі з фізичними особами	-4,48	-4,1	-0,29
Разом чистий дохід	1,33	1,21	1,36
Непрямі витрати	х	1,278	1,278
Чистий результат	х	-0,68	0,082
Відділ активних операцій			
Процентний дохід	3,31	2,41	2,41
Процентні витрати	х	х	-1,66
Прямі витрати	-0,6	-0,7	-0,7
Разом доходів	2,71	1,71	0,05
Відділ координації роботи з фізичними особами			
Процентний дохід	4,5	4,8	4,8
Процентні витрати	х	х	-2
Прямі витрати	-1,4	-1,2	-1,2
Разом доходів	3,1	3,6	1,6
Відділ по роботі з фізичними особами			
Процентні витрати	-4,32	-4,09	-4,09
Корегування на розміщені ресурсу в Управлінні			3,66
Трансфертний дохід	0,68	0,49	0,64
Прямі витрати	-0,5	-0,5	-0,5
Разом витрат	-4,48	-4,1	-0,29

Однак при такому розподілі Відділ активних операції буде більш зацікавлений у виконанні поставлених перед ним планів.

Взагалі при даному методі відбувається децентралізація управління банком. Для її зменшення необхідно функцію оптимізації планування бюджетів покласти Управління фінансами та банківськими ризиками. Тобто, Управління розраховує оптимальний бюджет з максимальним прибутком. Далі його узгоджують з Управлінням індивідуального бізнесу. При виконанні плану чистий дохід індивідуального бізнесу буде максимізуватися. Загальна схема внутрішнього розподілу доходів буде виглядати наступним чином (рисунок 3.3)

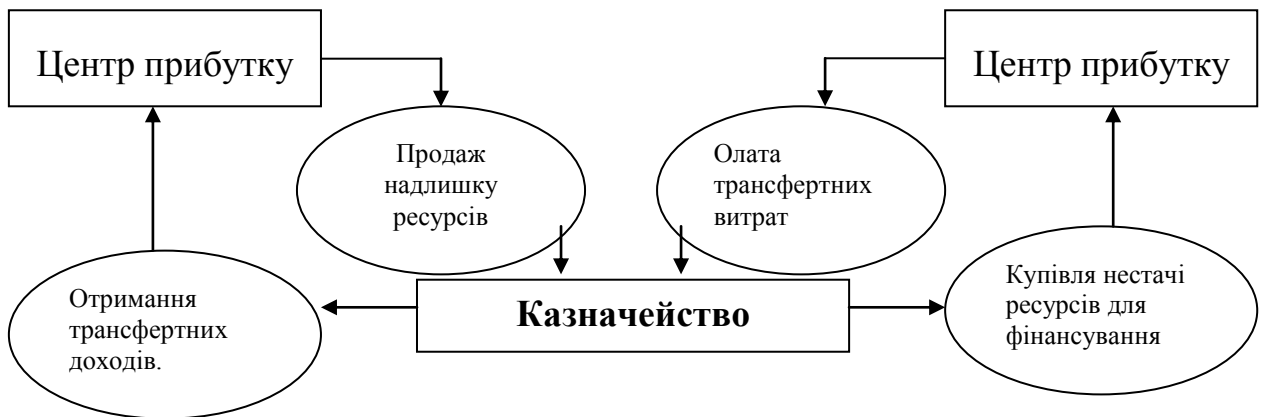


Рис. 3.3 Схема внутрішнього розподілу доходів ВАТ „УБРП“

Підводячи підсумок по даному розділу, необхідно сказати, що питання ефективності окремих підрозділів, звичайно, не є для банку настільки життєво важливим, як, наприклад, управління ліквідністю, однак саме постійний аналіз ситуації усередині банку часто дозволяє виявити збиткові напрямки й вчасно вжити адекватні заходи. А нерідко, сама ідея впровадження внутрішнього обліку впливає з необхідності оцінити результати роботи груп і персоналій, особливо при використанні додаткових форм оплати праці (премії, бонуси й т.п.). Можна досить упевнено стверджувати, що для будь-якого банку, який функціонує і розвивається на

перспективу, впровадження системи оцінки ефективності окремих ділянок роботи є справою абсолютно необхідною, і це підтверджує стратегія розвитку ВАТ „УБРП”.

ВИСНОВКИ

Виконання дипломної роботи на тему: „Управлінський облік, як інструмент оцінки діяльності підрозділів банку” дозволило зробити висновки, що саме управлінський облік є ефективним інструментом оцінки та мотивації підрозділів банку.

Одне з головних завдань управлінського обліку полягає у наданні апарату управління інформації щодо найефективнішого управління діяльності підрозділами банку з метою досягнення найвищого фінансового результату.

Основні об'єкти управлінського обліку - це доходи й видатки банку, фінансові результати, які вже відображено у фінансовому обліку.

Найважливішими функціями управлінського обліку в системі контролінгу є: по-перше, облік витрат, по-друге, аналітичність інформації.

Організація управлінського обліку в комерційних банках не регламентується державними органами і здійснюється на підставі міжнародного досвіду, національного законодавства, виходячи з особливостей діяльності конкретної банківської установи, під впливом економічних, юридичних та організаційних факторів.

Етапи формування систем управлінського обліку:

- затвердження загальної концепції управлінського обліку, яка визначає основну мету, задачі, 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 внутрішньоуправлінської звітності;
- організація процесу бюджетування, внутрішнього аналізу та належного механізму контролю;
- розробка нормативного забезпечення щодо організації управлінського обліку в банку.
- визначення того, хто буде займатися безпосередньо веденням управлінського обліку.

Об'єктом дослідження у дипломній роботі є Відкрите акціонерне товариство „Універсальний банк розвитку та партнерства”

Місія Банку - бути стабільним, успішним, інноваційним та соціально вагомим Банком, що будує відносини з клієнтами на партнерських засадах та позитивно впливає на суспільство. Щодо стратегічних цілей, то до 2010 року планується увійти у 30 найбільших банків України, збільшити чисті активи до 500 млн. дол. США, суттєво розширити територіальну базу, мати філії та відділення в усіх обласних центрах України.

Пріоритетними напрямками в роботі Банку є утримання існуючої клієнтської бази, збільшення напрямків та підвищення якості обслуговування; стандартизація підходів щодо залучення та обслуговування нових клієнтів. Особлива увага має приділятися підтримці конкурентноздатного рівня послуг та максимального задоволення потреб клієнтів.

Основні принципи організації управлінського обліку в ВАТ „УБРП” викладені в Положенні про облікову політику ВАТ „УБРП”, яке затверджене постановою Правління ВАТ „УБРП” № 108/29 від 26.12.2004 року.

Згідно цього положення управлінський облік – це процес визначення, виміру, накопичення, аналізу, підготовки та передачі інформації фінансового і не фінансового характеру про діяльність банку в цілому та його підрозділів

у формі, визначеній керівництвом, для внутрішніх користувачів з метою планування, оцінки, прийняття на різних рівнях управління банком управлінських та економічних рішень щодо управління ризиками, управління активами і зобов'язаннями, контролю за використанням ресурсів та розробки стратегії банку.

Основним завданням управлінського обліку є забезпечення менеджменту банку своєчасною та повною інформацією для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень. Завданнями системи управлінського обліку в банку є:

- створення умов для ефективного управління системою банку за допомогою надання адекватної та своєчасної інформації за напрямками;
- оцінка ефективності роботи банку в цілому;
- оцінка прибутковості окремих банківських підрозділів та продуктів;
- ведення обліку за центрами відповідальності;
- управління ресурсами банку з використанням централізованої моделі управління ліквідністю;
- управління ризиками;
- оцінка ефективності співробітництва банку з конкретним клієнтом;
- формування якісної та своєчасної інформації для гнучкої системи управління витратами;
- посилення поінформованості менеджменту банку щодо ключових показників діяльності на базі побудови багаторівневої системи управлінського обліку та комплексної системи автоматизації управління з використанням централізованого сховища збереження даних.

Управлінський облік тісно пов'язаний із системою бюджетування банку. В основі визначення результатів діяльності кожного об'єкту управлінського обліку та звітності покладено принцип повного та економічно обґрунтованого розподілу усіх прямих доходів та витрат.

Реалізація завдань управлінського обліку здійснюється на підставі управлінської звітності, метою якої є надання можливості оперативно

управляти банківськими ресурсами (у готівковій і безготівковій формах) та оцінювати ризики, притаманні різним фінансовим інструментам, що використовуються банком для досягнення статутних цілей діяльності. Форми управлінської звітності та терміни її подання регламентуються центральним офісом банку.

До основних форм управлінської звітності належать:

- бюджети центрів витрат, зазначаються основні елементи прямих витрат;
- бюджети центрів прибутку, до основних статей яких належать: процентні доходи, процентні витрати, трансфертні доходи/витрати, прямі витрати;
- акт звірки трансфертних доходів та витрат філій банку.

Управлінський облік центрів прибутку в ВАТ „УБРП” ведеться лише за процентними доходами, процентними витратами, трансфертними доходами та прямими витратами, які були віднесені на центр відповідальності в підзвітному періоді.

Ціноутворення на ресурси в ВАТ „УБРП” здійснюється за принципом загального фонду коштів. Даний метод є простим у реалізації, оскільки не вимагає системного підходу в оцінці ризиків незбалансованості активів і пасивів у рамках методу. Управління ризиками в банку виконує Управління фінансів та банківських ризиків. Казначейство в ВАТ „УБРП” забезпечує тільки координацію фінансових потоків між різними підрозділами банку й забезпечення виконання заявок на зовнішньому ринку.

В процесі аналізу організації управлінського обліку в банку були виявленні суттєві недоліки в системі трансфертного ціноутворення, що впливає на оцінку діяльності підрозділів банку.

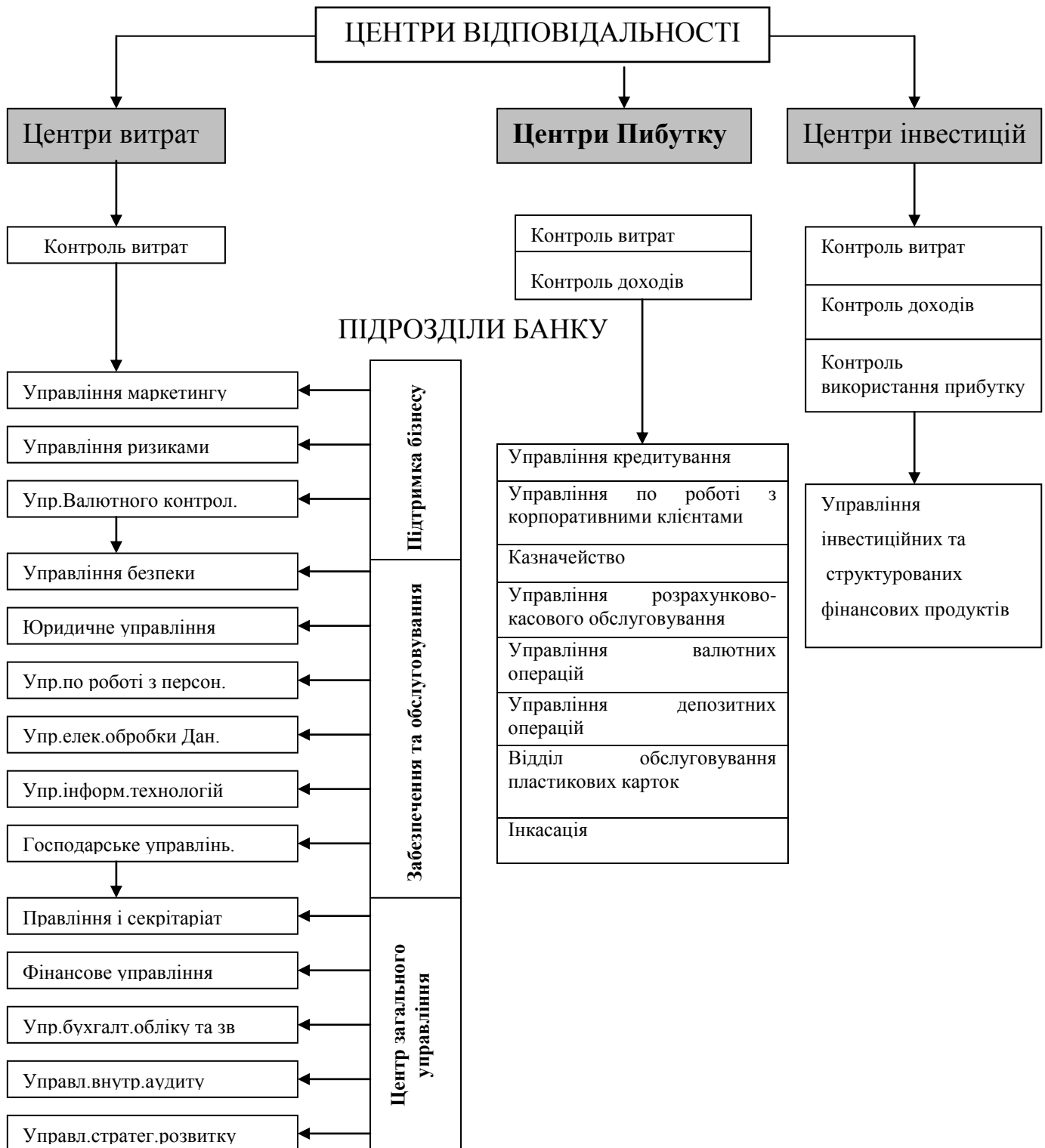
Як наслідок, основними напрямками удосконалення управлінського обліку в ВАТ „УБРП” є запровадження повного господарського розрахунку, та нової моделі ціноутворення на ресурси.

На наш погляд, для ВАТ „УБРП”, більш оптимальним є метод поділу джерел коштів і встановлення різного рівня трансферних цін залежно від виду джерел ресурсів. У цьому випадку банк одержує можливість більш гнучкого управління своїми активами й зобов'язаннями з однієї сторони й більш адекватну оцінку ефективності діяльності своїх підрозділів з іншої сторони, що підтверджено розрахунком розділу 3.

І на сам кінець, можна досить упевнено стверджувати, що для будь-якого банку, що функціонує і розвивається на перспективу, впровадження системи оцінки ефективності окремих ділянок роботи є справою абсолютно необхідним.

ДОДАТКИ

Типова фінансова структура банку



Розподіл структурних одиниць комерційного банку на центри по характеру їх діяльності

Підрозділи банку	Типи центрів
	Центри прибутку
Управління по роботі з корпоративними клієнтами й кредитуванню	Може розглядатися як єдиний центр прибутку або ділитися на відділи: кредитування; по роботі з корпоративними клієнтами, торгово-фінансових операцій й ін., кожний з яких може розглядатися як самостійний центр прибутку. Ця умова може бути реалізоване в рамках складання внутрішнього бюджету Управління.
Казначейство	Єдиний центр прибутку
Управління розрахунково-касового обслуговування	Може розглядатися як єдиний центр або підрозділятися на самостійні центри. Однак при поглибленому розподілі виникає зайва деталізація по обліку доходів і витрат, складанню бюджету, що веде до різкого збільшення трудомісткості.
Управління валютних операцій	Може розглядатися як єдиний центр прибутку, включаючи відділ валютного контролю, який можна розглядати як центр витрат (підтримки бізнесу).
Управління депозитних операцій	Може розглядатися як центр прибутку або центр витрат. Рішення приймає керівництво банку. При використанні внутрішніх цін відносять до центрів прибутку.
Відділ обслуговування пластикових карт	Комісійні, що стягують і сплачують банком у процесі обслуговування пластикових карт, ставляться на даний відділ. При проходженні принципу неподільності доходів і витрат по конкретному продукту необхідно всі витрати й доходи по пластикових картах відносити безпосередньо на відділ, що є центр прибутку, або передати їх в Управління розрахунково-касового обслуговування, де відбувається безпосереднє
Відділ перевезення цінностей (інкасація)	Доходи від інкасації безпосередньо пов'язані із клієнтурою, що обслуговує банком. Тому даний відділ можна розглядати як самостійний центр прибутку. В інших випадках відділ розглядається як центр підтримки бізнесу й ставиться других центрів витрат. Всі одержувані ним доходи й виникаючі в ньому витрати передаються в Управління розрахунково-касового обслуговування.

	Центри витрат (підтримка бізнесу)
Управління ризиками	Центр витрат. Всі витрати розподіляються по центрах прибутку.
Управління валютного контролю	Центр витрат. Всі витрати ставляться до Управління валютних операцій.
Управління маркетингу	Центр витрат. Витрати розподіляються між відповідними центрами прибутку.
Відділ ризиків	Центри витрат (забезпечення й обслуговування)
Господарське Управління	Центр витрат, витрати якого будуть розподілятися по інших центрах за спеціальними критеріями.
Управління транспорту	Центр витрат
Відділ реклами й зв'язку із	Центр витрат
Управління безпеки	Центр витрат
Управління електронної обробки даних	Центр витрат. Всі витрати Управління розподіляються на всі центри пропорційно кількості оброблюваних операцій. Критерієм розподілу може служити питома вага часу (в %), який затрачено на виконання робіт для даного центра або вартість обробки операції
Юридичне Управління	Центр витрат
Управління інформаційно-технологічного забезпечення	Центр витрат
Управління по роботі з персоналом	Центр витрат
Підрозділу Управління банком	Центри загального Управління
Управління й секретаріат управління	Перераховані підрозділи банку розглядаються як центри витрат. Їхні витрати можуть класифікуватися як загальногосподарські. Керівництво банку ухвалює рішення щодо розподілу або не розподілу їх по центрах.
Управління фінансового планування	
Управління бухгалтерського обліку й звітності	
Управління внутрішнього контролю й аудиту	
Управління стратегічного розвитку банку	

База розподілу непрямих витрат

Види витрат	База розподілу
Заробітна плата управлінського персоналу	Пропорційно обсягу отриманого доходу
Витрати юридичного відділу	Пропорційно часу надання послуг підрозділам
Витрати відділу маркетингу	Пропорційно обсягу отриманого доходу
Витрати відділу кадрів	Пропорційно середньосписковій чисельності працівників підрозділу
Витрати на знос будинків (включаючи страхування, охорону, ремонт), орендна плата	Пропорційно площі, яку займає підрозділ
Витрати по придбанню канцелярських й інших матеріалів	Пропорційно середньосписковій чисельності працівників підрозділу
Амортизаційні відрахування по основним засобам, зношування	Пропорційно вартості устаткування й інших основних засобів, МШП, закріплених за
Знос і ремонт службового автотранспорту	Пропорційно числу машин, закріплених за підрозділом
Типографські, канцелярські, поштові витрати	Пропорційно середньосписковій чисельності працівників підрозділу
Телефонні витрати (абонентська плата)	Пропорційно закріпленим номерам
Витрати на рекламу	Пропорційно обсягу доходу або залучення коштів
Знос й обслуговування технічних засобів управління	Пропорційно вартості устаткування
Єдиний соціальний податок, що включає фонди: пенсійний; обов'язкового медичного страхування; соціального	Пропорційно фондам оплати праці
На охорону банку	Пропорційно середньосписковій чисельності працівників підрозділу
Витрати по зовнішньому аудиту	Пропорційно середньосписковій чисельності працівників підрозділу
Податки: - на користувачів автодоріг	Пропорційно доходам
- з власників автотранспорту	Пропорційно числу закріплених машин
- на рекламу	Пропорційно доходам
- на майно	Пропорційно вартості встаткування

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України „Про банки та банківську діяльність” від 07.12.00 //
Голос України. - № 12. – С. 4-10.
2. Закон України „Про бухгалтерській облік та фінансову звітність в
Україні” від 16.07.99 // Голос України. - №7. – С. 4 - 8.
3. Інструкція, затверджена постановою Правління НБУ „Про
застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку банків України”
від 17.06.04 // <http://www.rada.gov.ua/laws>.
4. Інструкція, затверджена постановою Правління НБУ „Про
консолідацію фінансової звітності банків України” від 05.10.01 // <http://www.rada.gov.ua/laws>
5. Інструкція, затверджена постановою Правління НБУ „Про складання
річного фінансового звіту банків України” від 26.12.01 // <http://www.rada.gov.ua/laws>
6. Методичні вказівки, затверджені постановою Правління НБУ „Про
ведення параметрів аналітичного обліку” від 17.06.97 // <http://www.rada.gov.ua/laws>.
7. Положення, затверджене постановою Правління НБУ „Про
організацію бухгалтерського обліку і звітності в банківській установах
України” від 30.12.98 // <http://www.rada.gov.ua/laws>.
8. Положення, затверджене постановою Правління НБУ „Про організацію
операційної діяльності в банках України” від 18.06.03 // <http://www.rada.gov.ua/laws>.
9. Правила, затверджені постановою Правління НБУ „Про організацію
фінансової та статистичної звітності банків України” 12.12.97 // <http://www.rada.gov.ua/laws>.

10. Правила, бухгалтерського обліку доходів і витрат банків України, затверджені постановою Правління НБУ від 18.06.2003 // [http://www.rada.gov.ua / laws..](http://www.rada.gov.ua/laws..)
- 11.Абрамова И. Правильное решение! Как строить систему управленческого учета // Бухгалтер и компьютер. – 2003. - № 10. – с.14-19
12. Азаренкова Г., Васюренко О. Математичні методи і моделі у сфері аналізу та управління // Вісник НБУ. – 2003. - № 08.- с. 11-13
13. Андросов А.М. Новое в бухгалтерском учете банков: переход на международную практику. – М.:Русская деловая литература, 1998. – 288 с.
14. Білоусова І. Проблеми розвитку управлінського обліку в Україні // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. - № 2. – с. 39-53
15. Васин А.С. Система управленческого учета в банке // Финансы и кредит. – 2001. - № 13. – с.10-15
16. Гагаріна С.А. Деякі аспекти організації управлінського обліку в комерційних банках // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць: Т.5. – Суми:Мрія ЛТД, 2002. – 288 с.
17. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.
18. Єлейко Я.І., Лапішко М.Л., Кінаш О.М. Моделювання оптимальної структури балансу // Банківська справа. – 2003. - № 5. – с.111-114
19. Жигайло А. Необходимость и результаты реформы системы учета банков // Бухгалтерский учет и аудит. – 2002. - № 4. – с.17-20
20. Кіндрацька Л.М. Бухгалтерський облік у банках України: Підручник. – Вид. 2-ге, доп. і перероб. – К.: КНЕУ, 2001. – 636 с.
- 21.Кіндрацька Л.М. Бухгалтерський облік у комерційних банках України. – К.: КНЕУ, 1999. – 432 с.
22. Кіндрацька Л.М. Вдосконалення облікової системи банківських установ триває // Регіональні перспективи. – 2001. - № 2-3. – с.62-64

23. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банком // Вісник НБУ. – 2001. - № 8. – с.20-24
24. Кіндрацька Л.М. Передумови впровадження управлінського обліку в практичну діяльність банків України // Регіональна економіка (Львів). – 2000. - № 4. – с.78-87
25. Кіндрацька Л.М. Бухгалтерський облік і прийняття рішень у банках. – К.: КНЕУ, 2000. – 404 с.
26. Кислиця Н.Г. Управлінський облік: реальність і тенденції розвитку // Фінанси України. – 2000. - № 1. – с.47-51
27. Ковбасюк М.Р. Економічний аналіз діяльності комерційних банків і підприємств / Навчальний посібник. – К.: Видавничий дім „Скарби”, 2001. – 336 с.
28. Корнієнко Т.В. Стратегічне планування діяльності банку // Банківська справа. – 2003. - № 4. – с. 110-114
29. Корчажникова Л. Проблеми бухгалтерського й управлінського обліку // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. - № 12. – с. 50-51
30. Кочетков В.М. Основи управління сучасним комерційним банком: навч.посібник. – К.: МАУП, 1998. – 72 с.: іл. – Бібліогр.: с.69-70. – Рос.
31. Кузнецова С. Легітимізація як напрям розвитку бухгалтерського управлінського обліку в Україні. – 2003. - № 12. – с. 29-32
32. Ластовецький В. Який вид обліку не є управлінським? // Бухгалтерський облік і аудит. – 2003. - № 4. – с. 40-44
33. Никишаев Ю.Ю. Международные стандарты финансовой отчетности как основа управленческой отчетности банка // Деньги и кредит. – 2003. - № 1. – с.53-56
34. Операції комерційних банків / Р.Коцовська, В.Ричаківська, Г.Табачук, Я.Грудзевич, М.Врознюк. – 3-тє вид. – К.: Алерта; Львів: ЛБІ НБУ, 2003. – 500 с.

35. Ордіховська Н.Д. Методологічні та теоретичні основи, проблеми становлення управлінського обліку в Україні // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. - № 9. – с. 70-72
36. Правління Національного банку України про реформування бухгалтерського обліку та звітності комерційних банків. – Львів: Львівський банківський коледж, 1997. – 54 с.
37. Садвакасов К.К. Коммерческие банки. Управленческий анализ деятельности. Планирование и контроль. – М.: Издательство „Ось-89”, 1998 г. – 160 с.
38. Снігурська Л. Методичні підходи до аналізу доходів та витрат банку // Економіст. – 2002. - № 12. – с.61-63
39. Соколов Я.В. Управленческий учет: миф или реальность? // Бухгалтерский учет. – 2000. - № 18. – с.50-52
40. Телицька Т. Організація управлінського обліку результатів діяльності комерційного банку // Вісник НБУ. – 2000. - № 07. – с.20-22
41. Чумак Р. Запровадження системи управлінського обліку // Вісник НБУ. – 2002. - № 07. – с.60-61
42. Чумаченко М. Управлінський облік в Україні // Бухгалтерський облік і аудит. – 2001. - № 6. – с. 43-47
43. Чумаченко М. Управлінський облік потребує підтримки // Бухгалтерський облік і аудит. – 2003. - № 5. – с.3-7