

Державний вищий навчальний заклад
«Українська академія банківської справи Національного банку України»
Кафедра банківської справи

ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ І.В. Сало
«___» _____ 2007 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістр
за спеціальністю 08.050106 «Облік і аудит»
спеціалізація «Облік і аудит в управлінні банками»

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКУ

Виконав студент 5 курсу, група МОА-22 _____ Т.В. Резнікова
«___» _____ 2007 р.

Керівник дипломної роботи _____ Н.Г. Євченко
«___» _____ 2007 р.

Суми – 2007

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКУ.....	8
1.1. Становлення управлінського обліку в банках: світовий досвід та українська практика.....	8
1.2. Місце управлінського обліку в інформаційній системі банку...	14
1.3. Побудова системи управлінського обліку в банку.....	21
1.4. Організація управлінського обліку за центрами відповідальності.....	25
Висновки за розділом 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТОВ «БАНК».....	39
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Банк»	39
2.2. Принципи побудови фінансової структури як основи організації управлінського обліку в ТОВ «Банк».....	49
2.3. Організація системи бюджетування як складової системи управлінського обліку в ТОВ «Банк».....	54
2.4. Порядок трансфертного ціноутворення в ТОВ «Банк» як інструмент оцінки ефективності системи управлінського обліку.....	62
Висновки за розділом 2.....	71
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТОВ «БАНК».....	73
3.1. Вдосконалення процесу бюджетування в ТОВ «Банк».....	73
3.2. Врахування ризиків для підвищення ефективності системи управлінського обліку банку.....	86
3.3. Автоматизація системи управлінського обліку в ТОВ «Банк».....	92

	8
Висновки за розділом 3.....	96
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Нинішні умови діяльності комерційного банку як самостійної підприємницької структури зумовлюють зростання відповідальності керівників за управлінські рішення, які вони приймають. Виходячи з цього ускладнюються і завдання, що стоять перед системою бухгалтерського обліку. Впровадження лише фінансового обліку, що зосереджується, в основному, на фіксації минулих подій та складанні звітності для зовнішніх користувачів, не в змозі задовольнити потреби сучасного банку, що діє в ринковій економіці. В цих умовах стало неминучим виникнення управлінського обліку як самостійної галузі бухгалтерської діяльності.

Хоча між управлінським та фінансовим обліком існують і певні спільні риси: по-перше, вони ґрунтуються на даних єдиної інформаційної системи обліку, по-друге, обидва види обліку спираються на концепцію відповідальності в управлінні господарськими об'єктами, по-третє, їх інформація слугує для прийняття рішень, хоча й різної спрямованості, управлінський облік за інформаційним змістом і колом вирішуваних завдань набагато ширший і різноманітніший, ніж фінансовий. Він повністю підпорядкований запитам менеджерів банку. Таким чином, ведення банківського бізнесу в сучасних умовах стає неможливим без впровадження системи управлінського обліку.

Головним питанням в системі управлінського обліку є правильне визначення сутності економічних процесів та тенденцій, які відбуваються в банківській установі, та своєчасне надання кваліфікованих порад керівництву.

Таким чином обрана тема дипломної роботи набуває в сучасних умовах все більшої актуальності.

Метою дипломної роботи є дослідження функціонування системи управлінського обліку в банку, а також розробка методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її функціонування.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких завдань:

- Уточнити сутність поняття «управлінський облік»;
- Дослідити основні складові системи управлінського обліку в банку;
- Визначити основні методи побудови банківського управлінського обліку;
- Проаналізувати світові тенденції розвитку управлінського обліку та вітчизняну практику;
- Дослідити особливості побудови та функціонування управлінського обліку в ТОВ «Банк»;
- Виявити «вузькі» місця в існуючій системі управлінського обліку банку та розробити заходи щодо їх усунення.

Об'єктом дослідження є система управлінського обліку банку. Предметом дослідження є організація управлінського обліку в банку. Дипломна робота виконується на матеріалах ТОВ «Банк».

Дослідження проводилося за допомогою застосування як теоретичних, так і емпіричних методів наукового пізнання. Зокрема, у першому розділі дипломної роботи переважають загальнонаукові (аналіз і синтез, індукція та дедукція, узагальнення, абстрагування, метод аналогії, доведення, пояснення) та спеціальнонаукові (методик, підходів, принципів, алгоритмів, правил) методи пізнання; у другому – емпіричні (спостереження) методи пізнання; у третьому – загальнонаукові (ймовірнісно-статистичний, структурно-функціонального підходу, моделювання, програмування, прогностичний) та емпіричні (спостереження) методи пізнання. При написанні роботи також застосовувався метод наочного зображення отриманих результатів у вигляді графіків, діаграм, табличного матеріалу, схем тощо.

Під час написання роботи як джерела інформації використовувалися нормативні акти та матеріали Національного банку України, періодичні видання, наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних економістів, матеріали досліджуваної банківської установи, дані науково-практичних конференцій, семінарів тощо.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В БАНКУ

1.1. Становлення управлінського обліку в банках: світовий досвід та українська практика

У сучасних умовах проблема забезпечення високоякісного інформаційного потоку для всіх рівнів менеджменту, спрямованого на прийняття виважених управлінських рішень, постає практично перед кожним комерційним банком. Фінансовий облік не має можливості забезпечити оперативною інформацією всіх керівників підрозділів, відповідальних за конкретні сфери банківського бізнесу та види діяльності. Тому 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.

На сучасному етапі розвитку економіки в науковій літературі питанням управлінського обліку приділяється багато уваги. Вагомий внесок у методіку управлінського обліку для промислових підприємств зробили такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені, як К. Друрі, М.Г. Чумаченко, С.Ф. Голов, Л.В. Нападовська, Т. Скоун, Ф.Ф. Бутинець та інші. Втім, упровадженню та організації управлінського обліку в банках учені-економісти приділяють значно менше уваги. Недостатнє висвітлення цих питань у літературі призводить до неоднозначного розуміння змісту і порядку проведення окремих процедур банківського управлінського обліку, некоректного розподілу накладних витрат, неефективного управління витратами банку, і, як наслідок, недоотримання прибутку.

На сьогодні дослідженням питань управлінського обліку в банках займаються Л.М. Кіндрацька, І.А. Клочков, А.Г. Терехов, Ю.Н. Юденков, Р.Г.

Ольхова.

Управлінський облік можна розглядати як процес підготовки ключової інформації та формування спеціалізованих звітів, необхідних для прийняття управлінських рішень у конкретному організаційно-функціональному структурному підрозділі банку та у банківській установі в цілому.

Аналіз наукової літератури дозволив виділити наступні визначення управлінського обліку. Управлінський облік – це:

- процес ідентифікації, вимірювання, збору, систематизації, накопичення, аналізу, інтерпретації та передачі інформації, що використовується в управлінні;
- підсистема обліку, пов'язана з деталізацією понесених витрат та калькулюванням собівартості продуктів та послуг для управлінської системи;
- економічна система, що пов'язана з підготовкою та забезпеченням управління інформацією;
- підсистема обліку, що забезпечує фінансовою та не фінансовою інформацією, необхідною для прийняття рішень, направлених на досягнення стратегічних цілей банку;
- інтегрована система обліку витрат та доходів, нормування, планування, контролю та аналізу, яка систематизує інформацію для прийняття оперативних та стратегічних управлінських рішень [18, с. 36].

Дослідження історичних аспектів управлінського обліку дає змогу виокремити чотири основні стадії його розвитку: зародження, формування, розвиток та інтеграцію.

Перша стадія охоплює період від початку XIX століття до початку XX століття. Упродовж 1825 – 1925 років спостерігається збільшення кількості великих підприємницьких структур, що зумовило зростання потреби в нових методах обліку та управління. Саме у цей період було розроблено більшість сучасних методів управлінського обліку.

В цей період було створено систему управлінського обліку, яка включала зокрема: процес річного операційного бюджетування, щотижневі звіти про продаж і щомісячні гнучкі бюджети та річні звіти про результати діяльності дивізіонів, включно з прибутковістю інвестицій. Така система забезпечувала комплексну організацію планування, координації, контролю й оцінки діяльності підрозділів компанії, яка дотримувалася філософії централізованого контролю з децентралізованою відповідальністю.

На початку ХХ століття з'ясувалося, що традиційний облік не повною мірою задовольняє потреби управління за умов загострення конкуренції. Внаслідок цього на підставі розробки методів нормування праці було посилено контрольну функцію обліку через застосування системи калькулювання стандартних витрат і оперативного аналізу відхилень.

Стадія формування включає період з середини 50-х р.р. до середини 60-х р.р. ХХ століття. Саме в цей період управлінський облік сформувався як самостійна система. Відтоді він стає обов'язковим навчальним курсом для менеджерів в університетах США, а згодом і в інших країнах світу.

Період розвитку охоплює період з середини 60-х р.р. до 90-х р.р. ХХ століття.

Починаючи з середини 60-х років ХХ ст., спостерігаються зміни у спрямованості управлінського обліку в напрямі забезпечення інформації для планування й контролю за допомогою аналізу рішення та обліку витрат за центрами відповідальності.

З 70-х років важливими чинниками, що вплинули на розвиток управлінського обліку, були: автоматизація та комп'ютерні інформаційні технології; глобальна конкуренція.

З 1986 року велику увагу приділяють зниженню витрат ресурсів, що використовуються в господарській діяльності, завдяки аналізу процесів і технологій управління витратами. З огляду на це дедалі більшу увагу приділяють удосконаленню методів калькулювання собівартості продуктів.

Стадія інтеграції розпочалася з 90-х років ХХ ст. і триває до

теперішнього часу.

Сучасний управлінський облік дедалі частіше розглядають як складову частину процесу стратегічного управління. Це пов'язано передусім із посиленням ролі стратегічного управління за умов глобальних змін у технологіях і системах управління.

Система управлінського обліку в банках України, що діяла до 1998 р., сформувалась у межах колишнього СРСР.

За радянських часів поняття «управлінський облік» не застосовувалось, але сприйняття управлінського обліку як дещо нового для вітчизняної економіки є хибним. Бухгалтер того часу займався як обліковою, так і планово-аналітичною роботою. По мірі розвитку в країні соціалістичної системи господарювання і укріплення централізованого планування відбулося поступове відокремлення від бухгалтерської служби планових і фінансових відділів з передачею їм частини бухгалтерських повноважень.

Тобто управлінський облік існував в межах фінансового обліку, а його основне завдання полягало у контролі за витратами та рентабельністю. Вітчизняною практикою глибоко опрацьовані питання, пов'язані з калькулюванням. Накопичено багатий теоретичний і практичний досвід в області нормативного методу обліку витрат і калькулювання, подібного до системи «стандарт-кост» в управлінському обліку.

В період реформ, відмовившись від централізованої системи управління на користь ринкової економіки, необґрунтовано занижувалося значення планування. Бюджетування в сучасному управлінському обліку багато в чому нагадує порядок розробки плану економічного та соціального розвитку [6, с. 7 – 19].

Факторний аналіз, добре відомий радянським економістам, також використовувався в управлінському обліку при аналізі відхилень фактичних витрат від кошторисних.

В радянській економіці неодноразово робилися спроби впровадження внутрішньогосподарського розрахунку, попередником якого є одна з

концепцій бухгалтерського управлінського обліку – обліку за центрами відповідальності.

Проте, прийоми і методи управлінського обліку, які використовувалися у директивній економіці, не давали потрібного результату. Не було власника, зацікавленого у зниженні витрат. Тобто банки застосовували лише деякі методи управлінського обліку, але як цілісної системи, управлінського обліку в ті часи не існувало.

Тільки в умовах ринкових відносин можлива об'єктивна інтеграція методів управління в єдину систему управлінського обліку.

У міжнародних економічних відносинах бухгалтерський облік розглядають як інструмент ділових стосунків, він безпосередньо пов'язаний з процесом управління банком і є важливою складовою цього процесу. Тому інтеграція вітчизняних банків у світову банківську систему потребувала відображення фінансового стану відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Неспроможність банку надавати фінансову інформацію згідно з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку реальним чи потенційним партнерам гальмувала відкриття кредитних ліній, а також унеможлиблювала залучення такого банку в довгострокові ділові відносини. Отже, до 1998 р. українським банкам необхідно було залучати міжнародні аудиторські фірми для складання річних звітів згідно з міжнародними стандартами, що потребувало значних коштів. Таким чином, ситуація, що об'єктивно склалася, зумовила закономірну необхідність проведення в Україні масштабної реформи у галузі бухгалтерського обліку в цілому та в банківській системі зокрема.

З переходом банків на облікову систему за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (1998 р.) почалося формування основних завдань і дослідження методів побудови управлінського обліку в банках як цілісної системи.

Більшість банків України почала виділяти в своїй структурі окремі служби та департаменти для ведення управлінського обліку. Також почалася активна

автоматизація системи управлінського обліку, особливо, в банках з іноземними інвестиціями [12, с. 5 – 12].

Але слід зауважити, що на той час разом з бурхливим розвитком управлінського обліку також існували певні чинники, які сповільнювали його впровадження в банківську практику, основними з них були:

- Брак досвіду і знань стосовно техніки визначення витрат і їх розподілу;
- Відсутність у діючих операційних системах необхідних даних для визначення і функціонального розподілу доходів і витрат за характером та обсягом діяльності служб і підрозділів;
- Відсутність методичних та методологічних розробок у цьому напрямі досліджень;
- Слабка зацікавленість керівництва в розробці широкої загальної концепції обліку та контролю витрат;
- Недосконалість податкового законодавства, яке не стимулює скорочення витрат і збільшення прибутку банків;
- Додаткові витрати на впровадження управлінського обліку.

На сьогоднішній день управлінський облік усе частіше розглядають як складову процесу стратегічного управління. Це пов'язано, насамперед, з посиленням ролі стратегічного управління в умовах глобальних змін у технологіях і системах управління.

Якщо раніше управлінський облік був орієнтований на управління основною діяльністю, то тепер він перетворюється на стратегічний управлінський облік.

Сучасний управлінський облік у комерційному банку, використовуючи внутрішню і зовнішню інформацію (рис. 1.1), забезпечує потреби управління інвестиційною, операційною та фінансовою діяльністю банку, а також є інформаційною базою для аналізу, маркетингу і прийняття рішень з урахуванням поточних і довгострокових цілей.

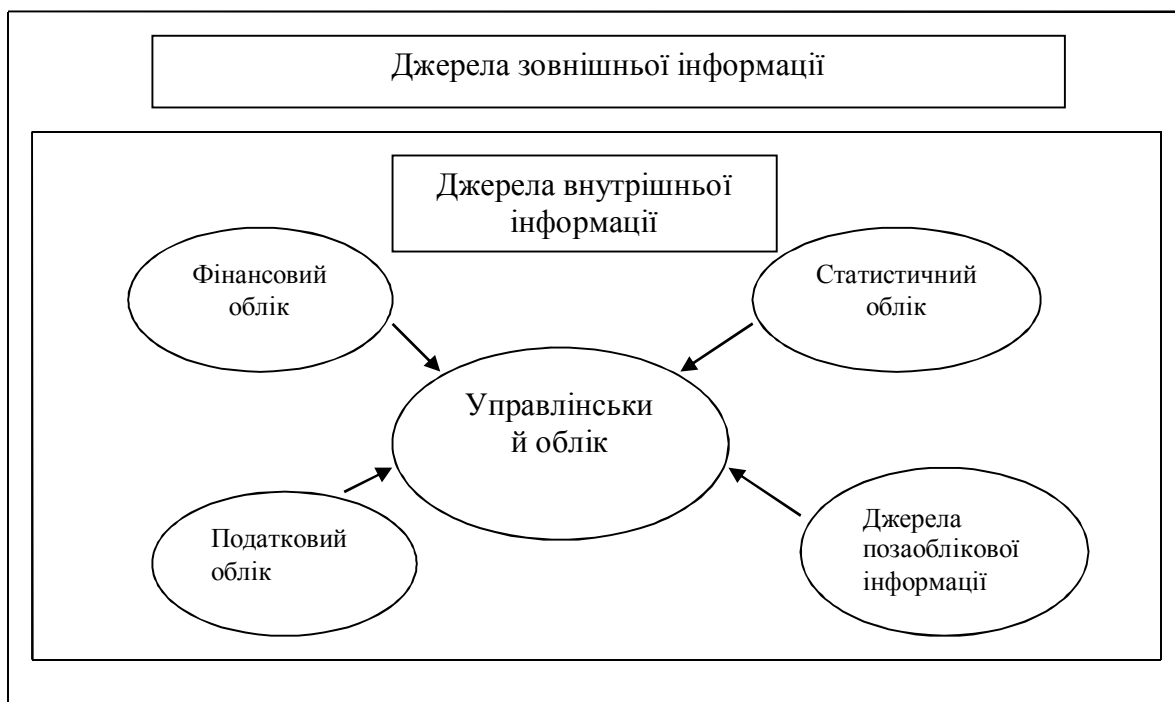


Рис. 1.1. Інформаційне забезпечення управлінського обліку в банку

Таким чином, світова практика свідчить про високий рівень розвитку управлінського обліку, але для національної економіки це теж не є новим явищем. За часів радянської доби банки в своїй діяльності частково застосовували методи управлінського обліку, але формування та активний розвиток управлінського обліку як повноцінної системи почалося з переходом вітчизняної економіки на ринкові засади. На сьогоднішній день головною метою управлінського обліку є всебічне сприяння банку в досягненні його стратегічних цілей, тобто управлінський облік знаходиться на новому етапі свого розвитку – етапі стратегічного управлінського обліку.

1.2. Місце управлінського обліку в інформаційній системі банку

Нинішні умови діяльності комерційного банку як самостійної підприємницької структури зумовлюють зростання відповідальності керівників за управлінські рішення, які вони приймають. Виходячи з цього ускладнюються і завдання, що стоять перед системою бухгалтерського обліку. Впровадження

лише фінансового обліку, що зосереджується, в основному, на фіксації минулих подій та складанні звітності для зовнішніх користувачів, не в змозі задовольнити потреби сучасного банку, що діє в ринковій економіці. В цих умовах стало неминучим виникнення управлінського обліку як самостійної галузі бухгалтерської діяльності.

Виникнення та існування управлінського обліку обумовлене конкретною метою – надати допомогу внутрішнім користувачам у прийнятті ними більш обґрунтованих рішень.

Більшість даних управлінського обліку є банківською таємницею, оскільки вони відображають стратегію і тактику банківської установи в умовах конкуренції. Тому саме управлінський персонал є користувачем даної інформації.

Керівників різних рівнів управління у більшому ступені цікавлять не стільки результати їх минулої діяльності, скільки можливості досягнення бажаних результатів діяльності банку у майбутньому. Таким чином, головною метою управлінського обліку, який покликаний задовольнити інформаційні потреби внутрішніх користувачів, є підвищення ефективності управління, а отже – ефективності планування, нормування, контролю та прийняття управлінських рішень [34, с. 51].

Управлінський облік пов'язує обліковий процес з процесом управління. Функції управління та інформація, що забезпечує їх дію, дозволяють сформулювати функції управлінського обліку:

- Інформаційна – забезпечення керівників всіх рівнів управління інформацією, яка необхідна для поточного планування, контролю і прийняття оперативних управлінських рішень.

Внутрішні користувачі користуються банківською звітністю з метою розробки стратегії розвитку і планування майбутніх операцій, оптимізації використання ресурсів, оцінки ефективності фінансових програм. Причому для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень їм необхідна оперативніша й

детальніша, ніж дані фінансової й статистичної звітності, інформація. Саме такі дані систематизуються в процесі управлінського обліку в банку [20, с. 40].

- Комунікаційна – формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами одного рівня.
- Контрольна – оперативний контроль і оцінка результатів діяльності внутрішніх підрозділів і установи в цілому в досягненні мети.
- Прогнозна – перспективне планування і координування розвитку банку в майбутньому на підставі аналізу і оцінки фактичних результатів діяльності [6, с.23].

Планування та контроль є необхідними атрибутами управління банком. В основі планування та контролю лежить аналіз минулої фінансової та не фінансової інформації. Планування допомагає контролювати діяльність. Без наявності плану управлінець, як правило, тільки реагує на становище, замість того, щоб його контролювати.

Процес планування нерозривно пов'язаний із процесом контролю. Без контролю планування стає безглуздом. Контроль є основою оцінки результатів діяльності банку в цілому та його підрозділів [6, с. 338 – 339]. Проведення своєчасного контролю дає змогу вчасно виявити відхилення діяльності банку від запланованих параметрів та своєчасно вжити необхідні заходи.

Отже, кожна функція є однаково важливою і навмисне виокремлення однієї з них призведе до недостатньої обґрунтованості інформації, що, в свою чергу, може негативно позначитися на результатах діяльності банку. Ці функції можуть бути корисними тільки в сукупності – в такому випадку управлінський облік відіграватиме ту роль, яка відведена йому в загальній системі обліку.

Головним питанням в системі управлінського обліку є правильне визначення сутності економічних процесів та тенденцій, які відбуваються в банківській установі, та своєчасне надання кваліфікованих порад керівництву.

В системі управлінського обліку весь цикл підготовки необхідної

інформації складається з наступних стадій:

- Виникнення проблеми (постановка задач);
- Розробка альтернативних варіантів з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- Вибір оптимального рішення;
- Контроль за реалізацією оптимального рішення;
- Аналіз ефективності діяльності та оцінка оптимальності управлінського рішення [31, с. 37].

Вочевидь, завдання, які ставить перед підсистемою управлінського обліку керівництво банку, не адекватні тим, які окреслюються для підсистеми фінансового обліку. Фінансовий та управлінський облік фіксують, по суті, одні і ті ж операції, інформація відносно яких наводиться у первинних документах. Відмінність полягає в кількості і складі параметрів, що фіксуються, а також в підсумковій формі подання результатів.

Управлінський облік є продовженням, а точніше, подальшим поглибленням, деталізацією даних фінансового обліку в частині витрат і доходів діяльності, коли розкривається вся ефективність технології та організації діяльності, ефективність придбання ресурсів, їх подальшого використання, технологічних та організаційних рішень, мотивації тощо. Отже, побудова управлінського обліку базується на даних фінансового, тобто вихідними для цього виду обліку є дані фінансового обліку. Завдання управлінського обліку – на основі деталізації та предметно-цільової конкретизації розкрити відповідність або невідповідність витрат плановим показникам, а в разі відхилення – визначити, хто був ініціатором економії або винуватцем перевитрат. Це означає, що в сферу управлінського обліку потрібно залучати дані (показники) бізнес-планів, тобто не облікову планову, нормативну інформацію. Нарешті, в побудові управлінського обліку бере участь також різна (технологічна, маркетингова тощо) інформація, яка може впливати на оптимізацію управлінських рішень щодо скорочення витрат, збільшення доходів, одержання додаткового прибутку або зменшення збитків.

Методи, що використовуються в управлінському обліку, досить різні:

елементи методу фінансового обліку (рахунки і подвійний запис, інвентаризація і документація, оцінка і калькуляція, балансове узагальнення і звітність); індексний метод (статистичний); прийоми економічного аналізу (зокрема, факторний аналіз); математичні методи (кореляція, лінійне програмування, спосіб найменших квадратів та ін.); використання комп'ютерної техніки. Всі перераховані методи інтегруються в єдину систему і використовуються з метою управління, банківською установою. Отже, метод управлінського обліку – це системний оперативний аналіз [6, с. 19].

До важливих особливостей застосовуваних в управлінському обліку методів можна віднести вибір таких варіантів дій (на основі цих методів), які забезпечують скорочення витрат за умови одночасного максимального задоволення потреб споживачів; безперервний процес удосконалення продуктів та послуг протягом усіх етапів їх життєвого циклу; постійне співставлення вартості кожної функції витрат з отриманими вигодами, що принесли ці функції.

Зворотній зв'язок між менеджерами та виконавцями в системі управлінського обліку банку забезпечується за допомогою складання та подання управлінської звітності.

Положенням про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України управлінська звітність визначається як звітність про стан та результати діяльності банку, яка використовується керівником (Правлінням банку) для планування, контролю та прийняття відповідних управлінських і економічних рішень. Метою управлінської звітності є надання можливості оперативно управляти банківськими ресурсами та оцінювати ризики.

Періодичність і рівень деталізації управлінської інформації залежать від внутрішньої організації банку та вимог менеджменту. Зміст звітів може змінюватися залежно від призначення та потреб користувача.

Управлінська звітність складається відповідним підрозділом банку 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) [45].

Управлінська звітність розкриває інформацію про: фінансові результати діяльності банку, ризики та результати управління активами і зобов'язаннями, результати діяльності, пов'язані з продажем продуктів і послуг, управління матеріальними та трудовими ресурсами, відхилення фактичних результатів діяльності банку від планових показників банку та надання поновлених прогнозів щодо очікуваних результатів, моніторинг стратегічних ключових показників діяльності банку. Інформація, що розкривається в управлінській звітності повинна бути зрозумілою, корисною та мати прогнозну цінність [36, с. 521 – 528].

Склад, зміст та форми управлінської звітності необхідно розробляти з урахуванням наступних принципів:

- Релевантності (управлінська звітність повинна бути корисною для прийняття конкретних управлінських рішень, а не просто інформувати про ті чи інші аспекти діяльності установи);
- Оперативності;
- Адресності (звітність повинна представлятися конкретним менеджерам в відповідності з їх положенням в ієрархії управління);
- Достатності (інформація, що міститься в звітності повинна бути достатньою для прийняття управлінських рішень, в той же час вона не повинна бути в надлишковому обсязі та відволікати увагу керівника на несуттєві дані);
- Аналітичності (управлінська звітність повинна передбачати можливість проведення послідуючого аналізу з мінімальними витратами часу);
- Зрозумілості;
- Достовірності;

- Співставності (співставність управлінської звітності дає змогу користувачам порівнювати дані кількох пакетів звітності. Співставність досягається шляхом використання єдиних принципів обліку в аналогічних операціях та умовах).

Структура управлінської звітності повинна відповідати трьом рівням управління: оперативному, тактичному та стратегічному.

На оперативному рівні на підставі первинних облікових даних формується інформація, необхідна для оперативного планування та поточного контролю.

На тактичному рівні відбувається узагальнення інформації за видами та напрямками діяльності.

На стратегічному рівні проводиться аналіз внутрішньої та зовнішньої звітності з метою розробки стратегії діяльності банку.

Одна з головних вимог до управлінської звітності – її оперативність. Тому вона повинна мати риси експрес-діагностики, бути вираженням миттєвого погляду на стан діяльності банку.

Серед таких експрес-звітів мають бути, наприклад:

- Щомісячний і щоквартальний звіти про виконання бюджету;
- Щоденний звіт про структуру дебіторської та кредиторської заборгованості;
- Щоденний платіжний календар;
- Щоденний звіт про рух кредитних та депозитних коштів у розрізі відділень;
- Щоденний звіт про структуру залучених і розміщених коштів за термінами використання;
- Щоденний звіт про вартість ресурсів та дохідність активів;
- Щодекадний звіт про рентабельність окремих видів бізнесу;
- Щомісячний звіт про доходи і витрати відділень [20, с. 41].

Отже, управлінська звітність – це великий масив інформації про всі банківські операції, причому систематизованої за різноманітними напрямками

управління.

Управлінський облік за інформаційним змістом і колом вирішуваних завдань набагато ширший і різноманітніший, ніж фінансовий. Управлінський облік повністю підпорядкований запитам менеджерів банку. Проте, між управлінським та фінансовим обліком існують і певні спільні риси. По-перше, вони ґрунтуються на даних єдиної інформаційної системи обліку, по-друге, обидва види обліку спираються на концепцію відповідальності в управлінні господарськими об'єктами, по-третє, їх інформація слугує для прийняття рішень, хоча й різної спрямованості.

Таким чином, ведення банківського бізнесу в сучасних умовах стає неможливим без впровадження системи управлінського обліку.

1.3. Побудова системи управлінського обліку в банку

Ефективна організація управлінського обліку – актуальна проблема кожного банку незалежно від його масштабів та специфіки. Адже повнота і своєчасність інформації про поточний стан установи, вчасно прийняті управлінські рішення сприяють оперативному маневруванню ресурсами, успішному подоланню ускладнень, які можуть виникати в процесі роботи.

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.

Але в загальному вигляді побудова системи управлінського обліку передбачає наступні етапи:

- Оцінка організаційної структури банку з точки зору її оптимальності (на скільки забезпечується взаємозв'язок між підрозділами; чи досягає банк поставлені цілі за даної організаційної структури).
- Реорганізація структурних підрозділів та їх розподіл за центрами

відповідальності.

- Створення внутрішнього плану рахунків для управлінського обліку (систематизація і кодування рахунків з максимальною їх деталізацією).
- Розробка методики внутрішнього розподілу коштів.
- Розробка методики аналізу діяльності окремих структурних підрозділів.
- Розробка форм внутрішньої управлінської звітності, термінів її подання та відповідальних осіб.
- Забезпечення систематичного аналізу діяльності центрів відповідальності.
- Створення механізму матеріального стимулювання та штрафних санкцій.

Управлінський облік не може бути організований за одним шаблоном у всіх банківських установах. Основними чинниками, що визначають систему управлінського обліку в комерційному банку і які необхідно враховувати при її формуванні, є:

1. Розмір та організаційна структура банку. Система управлінського обліку банку повинна бути адекватною масштабам його діяльності і давати можливість виявляти фінансові та кількісні результати діяльності підрозділів та реалізації банківських продуктів.

2. Наявність та види віддалених підрозділів. Банк з розвиненою філіальною мережею буде приділяти більшу увагу проблемам формування трансфертних цін. Для оцінки діяльності додаткових офісів, «працюючих на одному балансі» з головним банком, виробляються принципи віднесення на ці офіси як доходів, так і витрат. Функціонування мережі банкоматів та обмінних пунктів, що виконують одноманітні операції, супроводжується розрахунком та постійним контролем точки беззбитковості.

3. Використовувана модель бюджетування. Моделі бюджетування відрізняються підходами до розподілу між підрозділами доходів від надання

послуг, вартості використовуваних при здійсненні операцій ресурсів та загальногосподарських витрат.

4. Можливості програмного забезпечення. Якщо діюче програмне забезпечення не дозволяє отримувати необхідну для управління інформацію, його слід замінити, але витрати на його оновлення можуть здійснити значний вплив на кінцевий результат діяльності, внаслідок чого деякі банки відкладають цей захід на довгий строк [55, с. 23 – 24].

При побудові системи управлінського обліку слід керуватися наступними принципами:

1. Задоволення потреб користувачів різних рівнів управління в необхідній для прийняття рішень інформації. Управлінський облік повинен бути організований для всіх рівнів управління – оперативного, тактичного та стратегічного.

2. Узагальнення інформації за центрами виникнення витрат, доходів та рентабельності інвестицій. Обов'язковим в зведеному обліку є відображення власних витрат підрозділу, величини трансфертних цін на ресурси та послуги, рівня прибутку.

3. Контроль за обсягами надання послуг, власними витратами та прибутком кожного підрозділу з використанням планів та кошторисів. Побудова обліку витрат відповідно до організаційної структури повинна дозволити пов'язати діяльність та відповідальність конкретних осіб з результатами роботи всього банку. В цьому випадку важливим є принцип відповідності кошторисів структурних підрозділів загальним кошторисам установи [6, с. 39].

Згідно Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України банки можуть вибирати відповідні політику та процедури організації управлінського обліку для визначення потрібних показників діяльності банку [45].

Реєстрація даних управлінського обліку може бути організована за кількома варіантами. Основні з них такі:

1. Позасистемний облік;
2. Облік із використанням аналітичних рахунків 1 – 7 класів;
3. Облік із використанням рахунків 8 класу.

Позасистемним обліком (додаток А) передбачена реєстрація даних управлінського обліку на особливих реєстрах – окремо від даних бухгалтерського обліку. За такого підходу кожна банківська операція спочатку відображається традиційним проведенням і заноситься до реєстрів бухгалтерського обліку, а потім розноситься по реєстрах управлінського обліку, на основі яких і формуються управлінські звіти.

Перевагами такого методу є незалежність від фінансової і статистичної звітності, можливість вільного встановлення та зміни правил управлінського обліку, обсягів та структури форм звітності, введення нових показників тощо. Серед недоліків – недостатня оперативність і потреба у залученні до роботи додаткового бухгалтерського персоналу.

Наступним варіантом реєстрації даних управлінського обліку є метод аналітичних рахунків (додаток А). Методом аналітичних рахунків передбачено розподіл балансових рахунків на кілька систематизованих аналітичних, потрібних для відображення операцій у реєстрах управлінського обліку. Отже, у разі застосування цього методу всі необхідні відомості заносяться в бухгалтерські реєстри і водночас використовуються для управлінської звітності.

Перевагою цього методу є об'єднана інформаційна база, що ґрунтується на даних бухгалтерського обліку. Завдяки дублюванню бухгалтерських записів посилюється контроль за достовірністю ображеної інформації.

Однак метод має і суттєві недоліки. Серед них:

1. Збільшення кількості аналітичних рахунків, ведення яких повинно відповідати загальним правилам бухгалтерського обліку, стандартам відкриття та визначення певних параметрів, порядку формування меморіальних ордерів тощо.

2. Зростання кількості проведення, які відображають одну й ту ж

операцію.

Розглядаючи метод управлінських рахунків, слід зазначити, що фактично мова йде про поєднання переваг позасистемної організації управлінського обліку й методу аналітичних рахунків.

Застосування методу управлінських рахунків сприяє створенню єдиного інформаційно-аналітичного простору банку і найбільшою мірою відповідає основним напрямам його фінансового менеджменту (тобто розробка банківської політики за окремими сферами діяльності (кредитування, залучення депозитів, інвестицій, надання послуг тощо), банківський маркетинг, управління активами й пасивами банку, управління прибутком, ліквідністю, власним капіталом, банківськими ризиками тощо) [20, с. 41].

Таким чином, розумна організація управлінського обліку дозволяє без додаткових витрат часу отримувати будь-яку необхідну інформацію для аналізу діяльності як структурних підрозділів, так і банківської установи в цілому, а отже користувачі даної інформації в цьому випадку отримують змогу приймати більш обґрунтовані та виважені рішення, що є сприятливим чинником успішного розвитку банківської установи.

1.4. Організація управлінського обліку за центрами відповідальності

Одним з найголовніших і першочергових етапів впровадження управлінського обліку в банківську практику є реорганізація організаційної структури банку, виділення центрів відповідальності і визначення оціночних показників, які характеризують їх роботу (тобто побудова фінансової структури).

Основною метою побудови фінансової структури банківської установи є розподіл та закріплення відповідальності і повноважень між менеджерами щодо управління доходами, витратами, активами, зобов'язаннями та капіталом банку, а також рядом не фінансових показників. Розробивши фінансову структуру, менеджмент банку створює основу для впровадження управлінського обліку,

бюджетування, а також ефективної системи мотивації персоналу.

Фінансова структура банку – це ієрархічна система центрів відповідальності, що згруповані в бізнес-напрямки та центри інфраструктури.

Центр відповідальності можна визначити як структурний підрозділ або групу структурних підрозділів, які мають у власному розпорядженні необхідні ресурси, здійснюють з їх допомогою свої функції та наділені для цього відповідними правами та обов'язками. На керівників таких центрів покладена відповідальність за результати їх діяльності.

Схематично сутність центру відповідальності зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема центру відповідальності

Критеріями визначення типу центру відповідальності може бути участь у наданні послуг та банківських продуктів зовнішнім і внутрішнім споживачам, отримання прямих доходів, виконання комплексу взаємопов'язаних послуг та операцій, які складаються в технологічний ланцюжок, чи несе керівник центру відповідальність за рівень отриманих грошових доходів та формування витрат центру тощо.

Відповідно до наведених критеріїв в загальному вигляді виділяють наступні типи центрів відповідальності в банку (додаток Б): центри витрат, центри доходу, центри прибутку та центри інвестицій [21, с. 63].

Якщо система управлінського обліку дає змогу вимірювати лише витрати, які виникають у центрі відповідальності, але не дає змоги оцінити його продукцію у вигляді доходу (оцінка неможлива або недоцільна) то

такий центр відповідальності називається центром витрат. Керівник даного центру несе відповідальність лише за обсяг витрат.

Центри витрат необхідні для того, щоб керівництво банку мало змогу контролювати обсяг коштів, що витрачається на забезпечення функціонування підрозділів, які формують дані центри. Доцільно планувати дані видатки та складати бюджети центрів витрат.

Розрізняють два види центрів витрат:

- Центр витрат за послугами;
- Центр витрат за продуктами.

Центр витрат за послугами – підрозділи банку, діяльність яких спрямована на обслуговування не тільки зовнішніх користувачів, а й внутрішніх (відділ безпеки, юридичний відділ, бухгалтерія тощо).

Центр витрат за продуктами – підрозділи, діяльність яких пов'язана з обслуговуванням зовнішніх користувачів (кредитний, депозитний відділ, обмінні пункти тощо).

Центр доходу – це структурний підрозділ (група структурних підрозділів), керівник якого несе відповідальність за величину доходу, тобто може впливати на величину обсягу діяльності та ціну банківських продуктів (послуг) [34, с.59 – 60].

Якщо кінцевий результат діяльності центру вимірюється у вигляді різниці між доходами та витратами, що виникають у ньому, то він називається центром прибутку.

Керівники центрів прибутку несуть відповідальність не тільки за обсяг отриманого доходу, а й за обсяг понесених витрат. Контроль за необхідним обсягом прибутку також покладено на керівника центру.

Незважаючи на кількісну меншість (серед загального числа центрів відповідальності), центри прибутку (бізнес-центри) посідають центральне місце у фінансовій структурі банку. Це зумовлено тим, що сутність його діяльності, як і будь-якої іншої організації, полягає в отриманні прибутку. Зазвичай у банку функціонують кілька традиційних центрів прибутку: кредитування,

розрахунково-касове обслуговування, казначейство, операції із цінними паперами тощо.

Оскільки діяльність керівників цих центрів вимірюється та оцінюється розміром отриманого прибутку, вони мають істотний стимул для прийняття рішень щодо використання ресурсів та виходу продукції. Застосування концепції «центру прибутку» – один із найважливіших інструментів, який дає змогу децентралізувати в банках відповідальність за отримання кінцевого результату. Водночас необхідно зазначити, що зосередження уваги на підвищенні ефективності роботи окремих бізнес-центрів не повинно йти в розріз із загальною стратегією банку. Часом ключовими показниками для оцінки результатів роботи можуть бути не розмір прибутку та рівень прибутковості (рентабельності), а рівень виконання бюджету доходів і витрат окремими центрами відповідальності, які відносяться до центрів прибутку. Це пов'язано насамперед із тим, що не всі види банківської діяльності мають однаковий рівень рентабельності, а проте для задоволення потреб клієнтів банк усе ж мусить надавати навіть нерентабельні або низькорентабельні послуги. Орієнтуватися тільки на норму прибутковості в даному разі означає некоректно оцінювати діяльність різних центрів відповідальності. Так можна спровокувати напруження психологічного клімату в колективі.

Тому, виділяючи центри відповідальності і визначаючи показники, за якими оцінюватиметься ефективність їх роботи, розробляючи трансфертні ціни, обґрунтовуючи системи матеріального заохочення для окремих стратегічних одиниць, необхідно дотримуватися певних правил (принципів), а саме:

- Витрати на розробку трансфертних цін повинні бути нижчими, ніж отриманий унаслідок їх застосування додатковий прибуток.
- Оцінювання рентабельності діяльності окремих структурних підрозділів банку за допомогою трансфертних цін має бути максимально об'єктивним і обов'язково супроводжуватися системою матеріального стимулювання, інакше оцінювання ефективності роботи носитиме формальний характер.

- Прагнення підвищити рентабельність (ефективність) діяльності окремих центрів відповідальності не повинно ставати на перешкоді досягненню найголовніших корпоративних цілей банку. Наприклад, з метою підвищення рентабельності розрахунково-касового обслуговування один із центрів відповідальності може підвищити тарифи на певні послуги. Проте подібний захід може відвернути клієнтів від банку, а скорочення клієнтської бази відповідно призведе до зменшення залишків на поточних рахунках, що, в свою чергу, знизить обсяги кредитних ресурсів установи [38, с. 27 – 28].

Центр інвестицій – підрозділ, основним видом діяльності якого є здійснення інвестицій у нові проекти або напрямки бізнесу, а його керівник несе відповідальність за ефективність інвестицій.

Деякі науковці також виділяють такий вид центрів відповідальності, як центр контролю та управління (сфера діяльності, в межах якої встановлена відповідальність за конкретні види робіт та їх результати). Даний вид центрів часто мають лише витрати, які важко спів ставити з контрольованими ними результатами.

Для кожного центра відповідальності повинні бути визначені мета і завдання, вид та періодичність надання інформації [6, с. 12].

Таким чином, робота центрів відповідальності повинна бути направлена на формування необхідної і своєчасної інформації та забезпечення нею осіб, що приймають рішення.

Існує альтернативна методика класифікації центрів відповідальності. Її можна застосовувати у випадку, якщо існує ймовірність виникнення психологічних конфліктів у колективі банку при впровадженні фінансової структури на основі центрів витрат та центрів прибутку.

Згідно даної методики виділяють:

- Лінійний підрозділ – це фронт-офіс, що безпосередньо здійснює діяльність з зовнішніми контрагентами та укладає угоди на зовнішньому ринку.

- Відділ оперативної підтримки – бек-офіс, що здійснює облік угод та операцій лінійних підрозділів.
- Відділи адміністративної підтримки – інші підрозділи банку, що виконують функції управління та забезпечення.

За даного підходу психологічна напруга в колективі ліквідується, оскільки співробітники відділів оперативної та адміністративної підтримки чітко усвідомлюють свої функції, як обслуговуючі та управляючі бізнесом, та відчують свою участь у досягненні загального результату діяльності банку.

В діяльності банківських установ розрізняють два методичних підходи до виділення бізнес-напрямків. Згідно першого «продукто-орієнтованого» підходу пропонується виділення бізнес-напрямків, виходячи з розвитку тих чи інших банківських продуктів (послуг), наприклад: кредитування, розрахунково-касове обслуговування, касові операції тощо.

Другим підходом до виділення бізнес-напрямків є «клієнто-орієнтований» підхід. Даний підхід передбачає виокремлення бізнес-напрямків, виходячи з ефективного обслуговування за видами клієнтів. На основі цього принципу у банку можуть бути виділені наступні бізнес-напрямки: корпоративний, міжбанківський, індивідуальний, інвестиційний та регіональний бізнес.

Центри інфраструктури поділяються, як мінімум на дві групи: «Витрати на управління» та «Обслуговуючі підрозділи», в залежності від виконуваних ними функцій.

Центр інфраструктури «Витрати на управління» об'єднує вище керівництво банку, прями витрати якого не можуть бути повністю віднесені на бізнес-напрямки.

Центр інфраструктури «Обслуговуючі підрозділи» об'єднує забезпечуючі та обслуговуючі центри витрат, які також не можуть бути повністю віднесені до того чи іншого бізнес-напрямку.

Групування і розподіл підрозділів банку за відповідними центрами закріплюється наказом по банку або положенням про фінансову структуру, де

висвітлюються такі питання:

- Перелік створених центрів та їх характер (центри прибутку або витрат). У цьому розділі слід перелічити створювані в банку центри відповідальності та передбачити критерії віднесення його підрозділів до того чи іншого з них.
- Належність підрозділу банку до певного центру. Фіксується закріплення підрозділів або відділів за центрами відповідно до організаційної структури банку.
- Розподіл за центрами видів діяльності, продуктів і послуг. Вказується порядок визначення вартості продуктів і послуг та зазначається, які з них споживаються всередині банку (тобто іншими підрозділами), які – зовнішніми клієнтами.
- Порядок рознесення витрат по інших центрах. Цей розділ закріплює прийняту методологію розподілу витрат за центрами відповідальності й основні принципи вибору критеріїв рознесення витрат окремих підрозділів.
- Фінансова структурна схема. Після визначення центрів відповідальності будується схема фінансової структури банку, яка розкриває взаємозв'язок між різними центрами. Причому слід зазначити, що філії для головного офісу є центрами прибутку.

Основна перевага, яку матиме банк, розробивши положення про фінансову структуру, полягає в тому, що керівництво одержує можливість розраховувати і контролювати фінансові результати діяльності кожного центру відповідальності. Це допомагає не тільки управляти прибутковістю і рентабельністю, а й контролювати витрати як у банку в цілому, так і за кожним підрозділом [38, с. 29].

Для кожного центру відповідальності необхідно розробити систему показників, що характеризують ефективність його діяльності, а також регламент збору, обробки та зберігання отриманої інформації. Для цього потрібно створити форми управлінської звітності, в які будуть заноситися всі

дані.

Звіт центру відповідальності – це звіт, що містить показники діяльності, контрольовані персоналом відповідного центру.

Більшість інформації, наведеної в такому звіті, виражена в грошовому вимірнику, але до звіту також можуть включати негрошові (нефінансові) показники.

Звіт центру відповідальності використовує керівник самого центру для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Вище керівництво на підставі даних такого звіту оцінює діяльність кожного підрозділу та його керівника.

Звіти центрів відповідальності зазвичай складають щомісяця і містять порівняння фактичних і бюджетних показників. Утім, для оперативного контролю керівнику центру відповідальності потрібно виявляти та вивчати суттєві відхилення від бюджету до їх включення до звіту, визначати причини відхилень і вносити необхідні корективи.

Тому на момент отримання звіту центру відповідальності вищим керівником причини, що призвели до відхилень, вже мають бути враховані або надані пояснення, чому ці проблеми не були або не можуть бути вирішені.

Обов'язковим елементом оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності банку та розрахунку їх внутрішньої рентабельності є впровадження системи трансфертного ціноутворення.

Трансфертне ціноутворення (рис. 1.3) повинне бути направлене на вирішення наступних завдань:

- Надавати інформацію керівництву банку для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
- Забезпечити злагодженість цілей центрів відповідальності та банківської установи в цілому.
- Надавати окремим підрозділам автономність в прийнятті економічних рішень.
- Проводити справедливую оцінку діяльності підрозділів.

- Цілеспрямовано перерозподіляти частину прибутку між підрозділами.

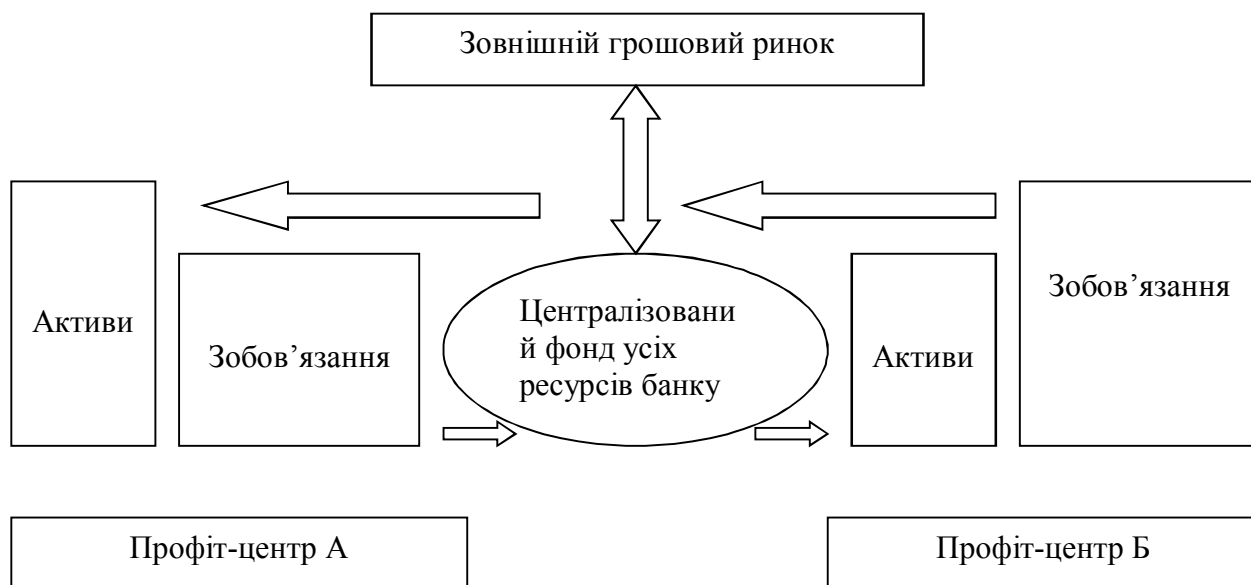


Рис. 1.3. Схема руху коштів у системі трансфертного ціноутворення

Система трансферного ціноутворення банку може формуватися як система орієнтована на ринок або як система орієнтована на внутрішні витрати банку. Очевидно, що перший підхід має ряд переваг, зокрема – можливість оптимізації результативності діяльності окремих підрозділів банку, об'єктивна оцінка результатів діяльності підрозділів та їх конкурентної позиції на ринку банківських послуг регіону. Разом з тим такий підхід можна застосовувати тільки за умови наявності активного ринку певних банківських продуктів чи послуг.

Система, що орієнтована на внутрішні витрати не має обмежень щодо застосування, проте вона дає оцінку результатів діяльності окремих структурних підрозділів установи тільки щодо інших підрозділів банку, не стимулює зменшення витрат і є неспроможною дати об'єктивну оцінку ефективності роботи підрозділу. Загалом, оптимальна трансфертна ціна повинна мати ринковий орієнтир [17, с.52-53].

Практика виробила декілька методів визначення трансфертних цін.

1. Ціноутворення на основі ринкових цін. Якщо для проміжного продукту існує досконалий конкурентний ринок, то для прийняття рішень та оцінки діяльності підрозділу оптимальним є встановлення трансфертних цін на основі цін конкурентного ринку.

Фінансові результати підрозділу відображають його реальний економічний внесок в прибуток банку. В даному випадку діяльність регулюється ринком, можна стверджувати, що підрозділи діють автономно і тому їх діяльність може бути оцінена об'єктивно.

2. Ціноутворення на основі маржинальних витрат. Використовується, коли ринок для проміжного продукту або не існує, або є недосконалим.

3. Ціноутворення на основі повних витрат. Використовується в тих самих випадках, що і попередній метод, за винятком, що до ціни включається надбавка, що компенсує постійні витрати. Надбавка на покриття постійних витрат залежить від обсягу переданих ресурсів.

4. Ціноутворення на основі підходу «витрати плюс». Даний метод використовується в тих же випадках, що й ціноутворення на основі повних витрат, лише з різницею, що в ціну закладається надбавка на прибуток, тобто центр відповідальності діє з раніше визначеною рентабельністю. Базою для нарахування надбавки можуть слугувати змінні або повні витрати. У першому випадку надбавка буде покривати постійні витрати та прибуток, а у другому – лише прибуток.

5. Ціноутворення на основі маржинальних витрат плюс постійна фіксована надбавка. Даний метод передбачає передачу ресурсів центру відповідальності, що їх споживає, та виплату останнім центру, що передає ресурси, фіксованої надбавки.

Використання того чи іншого варіанта встановлення ціни залежить від типу центра, конкретних умов функціонування банківської установи та результатів діяльності центрів відповідальності [17, 54].

Трансфертні ціни мають бути диференційованими залежно від строків активів та зобов'язань. Суттєвий недолік єдиної трансфертної ціни полягає у

тому, що вона використовується і для довгострокових, і для короткострокових коштів. Доцільно переносити розриви між строками активів та зобов'язань від бізнес-підрозділів банку до казначейства, оскільки ці розриви залежать від ринкових умов і знаходяться поза їх контролем. Казначейство має змогу хеджувати ризики шляхом укладення, наприклад, своп-угод на довгострокові ставки проти короткострокових [17, с. 55].

Таким чином, система трансфертного ціноутворення дає змогу оптимізувати політику банку щодо управління активами і пасивами і водночас виявити високорентабельні чи збиткові банківські продукти. Впровадження системи трансфертних цін стимулює ефективну діяльність підрозділів банку.

Ще однією необхідною умовою успішного функціонування системи центрів відповідальності є запровадження господарського розрахунку. На практиці застосовується дві основні моделі госпрозрахунку: модель повного та часткового госпрозрахунку.

Повний госпрозрахунок ефективний для великих банківських структур, бо дозволяє оцінити окремі та практично незалежні один від одного банківські бізнес-напрямки. При використанні даної моделі госпрозрахунку усі бізнес-напрямки переводяться на повну самоокупність та відповідають не тільки за свої прямі доходи і витрати, а й за частину непрямих витрат, яка на них припадає. За кожним бізнес-напрямком закріплюється сектори загально банківських підрозділів, що обслуговують тільки ці бізнес-напрямки. Таким чином, загально банківські витрати переводяться у прямі витрати бізнес-напрямків.

Перевагою даної моделі є повна фінансова відповідальність бізнес-напрямків за результати своєї діяльності, а недоліком – викривлення внутрішнього ціноутворення та складність обліку та формування консолідованої звітності.

При використанні моделі часткового госпрозрахунку кожен бізнес-напрямок несе відповідальність тільки за свої прямі доходи та витрати. Загально банківські підрозділи існують як єдині функціональні служби, а їх

витрати перерозподіляються у кінці звітнього періоду на бізнес-напрямки пропорційно обраній базі розподілу. Основною перевагою даної моделі є те, що керівництво банку отримує змогу проводити ефективну політику управління бізнес-напрямами, централізовано регулювати вартість внутрішніх послуг підрозділів банку.

При впровадженні госпрозрахунку банк повинен здійснити наступні заходи:

- Вибрати модель госпрозрахунку .
- Побудувати фінансову структуру банку.
- Визначити структуру бюджетів та регламент роботи з ними. На даному етапі повинні бути узгоджені класифікатори статей бюджетів. Кожному центру відповідальності повинні бути назначені відповідні статті бюджетів, за які вони відповідають.
- Розробка моделі трансфертного ціноутворення. Модель трансфертного ціноутворення дозволяє віднести на центри відповідальності справедливу частку в загальнобанківських доходів і витрат.
- Розробити Положення про управлінський облік.

Впровадження госпрозрахунку неможливе без постановки системи бюджетування. Бюджетування можна охарактеризувати як цілісну інтегровану, інформаційну систему, яка забезпечує взаємозв'язок та взаємоузгодженість процесів планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень на рівні окремих структурних підрозділів та банку в цілому [34, с.57].

Бюджет є засобом координації діяльності різних підрозділів банку. За даними бюджету здійснюється оцінка ефективності роботи госпрозрахункових центрів, а через них – ефективність роботи банку в цілому. Робота менеджерів оцінюється за звітами про виконання бюджету, порівняння фактично досягнутих результатів з даними бюджету вказує на ділянки, які потребують посиленої уваги та дій [6, с.339].

Таким чином, переваги управління по центрам відповідальності є

очевидними. Менеджери на місцях, як правило, краще обізнані з особливостями функціонування відділу, тому здатні приймати більш адекватні рішення, крім того, участь в управлінні підвищує зацікавленість працівників у результатах діяльності, тобто виступає ефективним мотивуючим фактором, а топ-менеджмент завдяки економії часу може зосередитись на стратегічних завданнях.

Висновки за розділом 1

Узагальнюючи всю наведену у першому розділі інформацію, можна зробити висновки про те, що на сьогоднішній день успішне ведення бізнесу не можливо уявити без отримання своєчасної, деталізованої та оперативної інформації, яка б давала змогу приймати ефективні управлінські рішення. Саме тому банки активно впроваджують систему управлінського обліку. На відміну від фінансового обліку, ведення якого є жорстко регламентованим, побудова системи управлінського обліку є прерогативою банку, а отримана інформація – банківською таємницею.

Управлінський облік не може бути організований за єдиною схемою для всіх банків, на його організацію впливає ряд чинників (розмір та структура банківської установи, наявність віддалених підрозділів, застосовуване програмне забезпечення, моделі бюджетування тощо). Але в цілому можна виділити три способи організації управлінського обліку: позасистемний облік, облік з використанням аналітичних рахунків 1 – 7 класів та облік з використанням рахунків 8 класу. Кожен з методів має як переваги, так і недоліки.

Значно підвищити ефективність обліку дає змогу впровадження госпрозрахунку та виділення центрів відповідальності. Даний захід значно підвищує мотивацію персоналу, оскільки в межах кожного центру покладається персональна відповідальність за результати роботи. Розподіл підрозділів банку за центрами відповідальності має бути зафіксований у положенні про фінансову структуру банку.

Управлінський облік, як повноцінна цілісна система, в Україні сформувався досить недавно, але для вітчизняної практики це не є принципово новим явищем, його окремі елементи впроваджувалися в діяльність банків ще за радянських часів.

Таким чином, будуючи систему управлінського обліку, керівництво банку повинно ретельно зважувати всі можливі чинники, що можуть вплинути на його організацію та розробити таку систему формування та руху інформаційних потоків, яка б максимально відповідала його потребам.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТОВ «БАНК»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Банк»

Укрпромбанк створено у 1989 році як кооперативний банк. Але в 1993 році було проведено перереєстрацію з кооперативного банку в Товариство з обмеженою відповідальністю «Український промисловий банк» (ТОВ «Банк»). В 1999 році банк отримав статус учасника Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

Протягом 2003-2006 років Укрпромбанк розбудував мережу філій та відділень, що складається з 238 точок продажів. На сьогодні банк здійснює інвестиції у енергетичну, сільськогосподарську, нафтопереробну, транспортну, харчову, будівельну, машинобудівельну та інші галузі народного господарства.

З 2003 р. Укрпромбанк – уповноважений банк Пенсійного фонду України з виплати пенсій, з 2005 – залучений до касового обслуговування з оплати готівкою чеків Держказначейства. У 2005 р. Укрпромбанк також здобув перемогу в конкурсах, а саме: в конкурсі Міністерства фінансів України з відбору уповноважених банків для виплати зарплат та соціальної допомоги бюджетним організаціям, у конкурсі Державного Фонду сприяння розвитку молодіжного житлового будівництва серед банківських установ щодо часткової компенсації відсоткової ставки кредитів комерційних банків молодим сім'ям та самотнім молодим громадянам на будівництво (реконструкцію) та придбання житла, а також одержав статус агента Фонду гарантування вкладів фізичних осіб з виплат гарантованих сум відшкодування вкладникам банків у випадку їх ліквідації.

Укрпромбанк став переможцем:

- рейтингу видавничого дому «Галицькі контракти» «ТОП-100» у 2004 році;
- рейтингу ділового щотижневика «ІнвестГазета» «ТОП-100. Кращі

компанії України. Найдинамічніші компанії України» у 2004 році;

- рейтингу ділового щотижневика «ІнвестГазета» «ТОП-100. Кращі компанії фінансового сектора» у 2005 році;
- рейтингу видавничого дому «Галицькі контракти» та «Української Рейтингової Агенції» «Гвардія брендів» у 2005 році.

У 2005р. Укрпромбанк став Лауреатом Національної Програми «Український Фінансовий Олімп» та одержав однойменну Премію в номінації «За реалізацію зразкової стратегії з розвитку сучасної банківської установи».

Метою банку є закріплення та посилення позиції на фінансовому ринку, постійно впроваджуючи нові банківські продукти та технології.

Банк є повноправним членом Першої фондової торгової системи, афілійованим членом Міжнародної платіжної системи MasterCard International та принциповим членом Міжнародної платіжної системи Visa International.

Банк є корпоративним членом УкрСВІФТ та міжнародної організації S.W.I.F.T./SCRL.

Укрпромбанк надає широкий спектр послуг юридичним, фізичним особам та державним органам, а саме надання кредитів та приймання депозитів, розрахунково-касове обслуговування, випуск та обслуговування пластикових карток, операції з цінними паперами та валютою тощо.

Згідно Статуту органами управління ТОВ «Банк» (додаток В) є Загальні збори учасників, Спостережна Рада та Правління. Органом оперативного контролю Спостережної Ради є Управління внутрішнього аудиту.

Забезпечення ведення бухгалтерського обліку в ТОВ «Банк» покладено на Департамент бухгалтерського обліку та звітності.

Бухгалтерія банку (додаток Г) є централізованою. Всі працівники, які виконують облікові операції, в питаннях ведення бухгалтерського обліку підпорядковуються Головному бухгалтеру та Головним бухгалтерам філій [47].

Для здійснення аналізу діяльності банку в ТОВ «Банк» створено Управління розвитку, планування та аналізу. Для проведення комплексного аналізу банківської діяльності необхідно мати аналітичні матеріали, що дають

змогу одержати достовірну, повну і всебічну інформацію про банк (його фінансовий стан і результати діяльності). До такої інформації відносять насамперед баланс банку і звіт про прибутки і збитки (додаток Д).

Проаналізувавши основні показники балансу ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р. (додаток Е), слід зазначити, що протягом даного періоду спостерігається стійка тенденція до розширення діяльності банку (рис. 2.1).

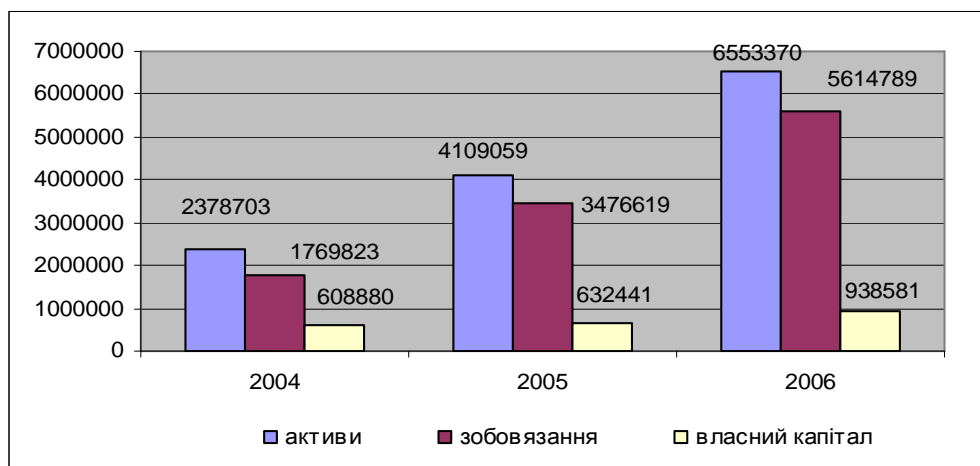


Рис. 2.1. Динаміка показників балансу ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р.

Станом на 31 грудня 2006 року, порівняно з аналогічною датою 2004 року, значно зріс обсяг загальних активів, приріст склав 175,50%, що в абсолютному значенні склало 4 174 667 тис. грн., також зріс обсяг власного капіталу на 54,15% (329 701 тис. грн.), загальний приріст зобов'язань склав 217,25% (3 844 966 тис. грн. – в абсолютному значенні).

На загальне збільшення активів значно вплинуло зростання залишків коштів в НБУ на 209,37% (331 481 тис. грн.), коштів в інших банках – на 118,05% (116,64 тис. грн.), цінних паперів, що рефінансуються НБУ – 299100% (50 847 тис. грн.), кредиторської заборгованості клієнтів – на 179,94% (3 598 642 тис. грн.), основних засобів та нематеріальних активів – 116,68% (80956 тис. грн.), доходів до отримання – 92,17% (28 058 тис. грн.), а також інших активів – на 292,74% (23 683 тис. грн.). Загальне збільшення власного капіталу банку відбулося за рахунок зростання обсягу статутного капіталу на 42,71%

(252 000 тис. грн.), резервів та інших фондів банку – 564,80% (10895 тис. грн.), нерозподіленого прибутку минулих років – 604,98% (25415 тис. грн.) та прибутку звітного року – 324,67% (41391 тис. грн.). Загальний приріст зобов'язань банку забезпечило зростання коштів банків на 204,65% (482 376 тис. грн.), коштів клієнтів – 218,58% (3 280 113 тис. грн.) та нарахованих витрат на 510,73% (89 689 тис. грн.). Також дещо зменшилися інші зобов'язання на 59,12% (9 401 тис. грн.), але зменшення даної статті було перекрито збільшенням вищенаведених статей і загальний обсяг зобов'язань зріс.

Протягом 2004, 2005 та 2006 років відбувалися певні зміни в структурі активів банку (додаток Ж), але в цілому за аналізований період структура активу залишилася майже незмінною. Станом на 31 грудня 2006 року найбільша питома вага в структурі активів (рис. 2.2) припадає на кредити та заборгованість клієнтів (85,43%), кошти в НБУ та готівкові кошти банку складають 7,47% активів банку, кошти в інших банках складають 7,29%, основні засоби та нематеріальні активи займають 2,29% активів ТОВ «Банк».

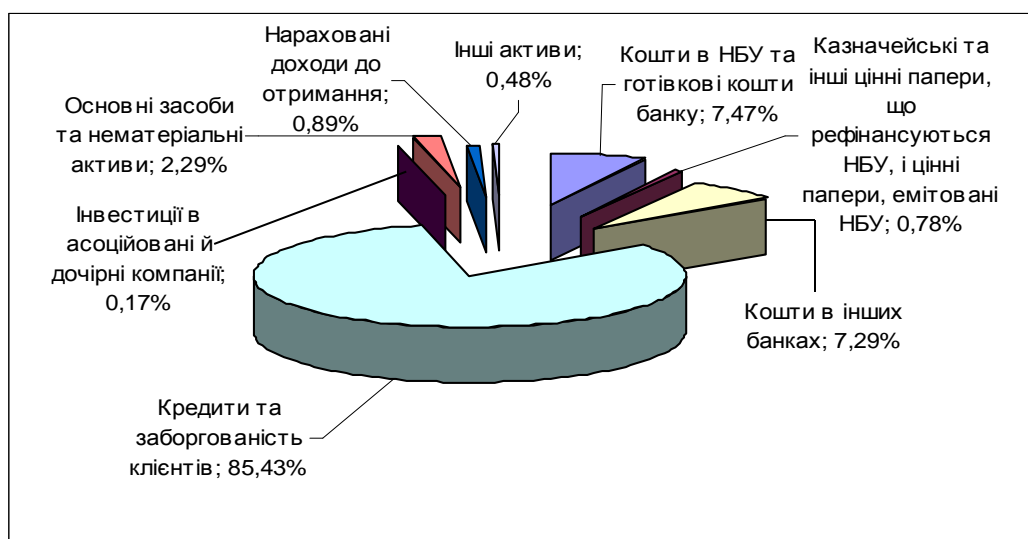


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «Банк» станом на 31 грудня 2006 року

Проаналізувавши структуру пасивів ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р. (табл. 2.1), слід зазначити, що протягом всіх років більшу частку пасиву банку склали зобов'язання: 74, 40% – частка зобов'язань станом на 31 грудня 2004 року, 84,61% – 31 грудня 2005 року та 85,68% – 31 грудня 2006 року.

Таблиця 2.1

Показники пасиву балансу ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р.

Показники	Значення станом на кінець періоду, тис. грн.			Питома вага станом на кінець періоду, %		
	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
Зобов'язання	1769823	3476619	5614789	74,40	84,61	85,68
Власний капітал	608880	632441	938581	25,60	15,39	14,32
Всього пасивів	2378703	4109059	6553370	100,00	100,00	100,00

Аналіз динаміки пасивів банку (табл. 2.2), свідчить про те, що станом на 31 грудня 2006 року, порівняно з 31 грудня 2004 року, загальний приріст зобов'язань склав 11,28% та, відповідно, загальне зменшення власного капіталу – 11,28%. Здебільшого зазначені зміни відбулися у 2005 році.

Таблиця 2.2

Динаміка структури показників пасиву балансу ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р.

Показники	Питома вага станом на кінець періоду, %			Відхилення, %		
	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006	Станом на 31.12.2005, порівняно з 31.12.2004	Станом на 31.12.2006 порівняно з 31.12.2005	Станом на 31.12.2006 порівняно з 31.12.2004
Зобов'язання	74,40	84,61	85,68	10,21	1,07	11,28
Власний капітал	25,60	15,39	14,32	-10,21	-1,07	-11,28
Всього пасивів	100,00	100,00	100,00	-	-	-

Структура зобов'язань банку за 2004 – 2006 р.р. (додаток Ж) залишилася майже незмінною. Протягом аналізованого періоду відбулося зменшення питомої ваги коштів банків (зменшення склало 0,53%), у тому числі зменшилась частка кредитів, отриманих від НБУ на 1,51%, а також зменшилась

частка інших зобов'язань на 0,78%. При цьому за аналізований період спостерігався приріст питомої ваги наступних складових зобов'язань: коштів клієнтів – 0,35%, нарахованих витрат до сплати – 0,92% та відстрочених податкових зобов'язань – на 0,04%. В структурі зобов'язань ТОВ «Банк» станом на 31 грудня 2006 року (рис. 2.3) кошти клієнтів складають 85,15% зобов'язань банку, кошти банків – 12,79%, а нараховані витрати до сплати – 1,91%.

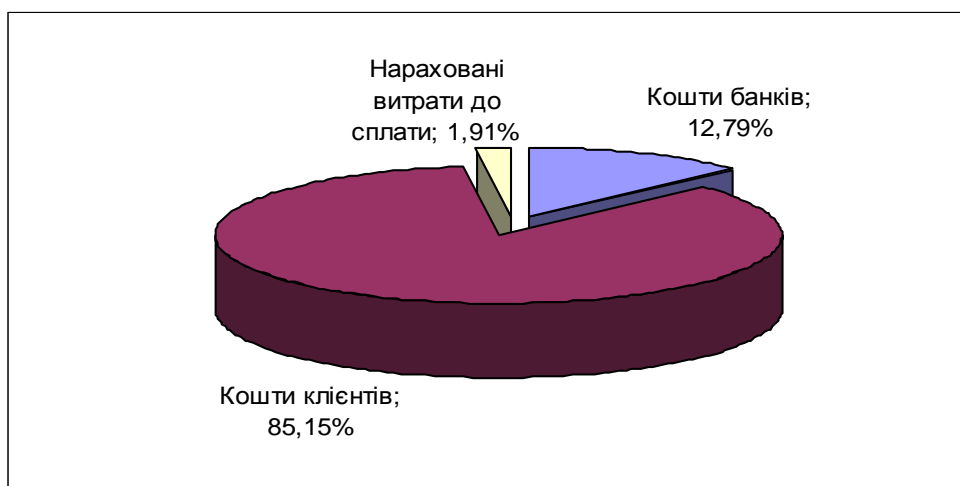


Рис. 2.3. Структура зобов'язань ТОВ «Банк» станом на 31 грудня 2006 року

В структурі власного капіталу станом на 31 грудня 2006 року, порівняно з 31 грудня 2004 року зменшилася частка статутного капіталу на 7,19% і склала 89,71% власного капіталу банку та збільшилася питома вага резервів та інших фондів банку на 1,05% (станом на 31 грудня 2006 року становила 1,37%), прибутку минулого та звітних років – на 2,47% та 3,67% відповідно (частка прибутку минулих років склала 3,16%, частка прибутку звітного року – 5,77%). Дані зміни протягом аналізованого періоду відбувалися рівномірно.

Структура власного капіталу ТОВ «Банк» станом на 31 грудня 2006 року наведена на наступній діаграмі (рис.2.4).

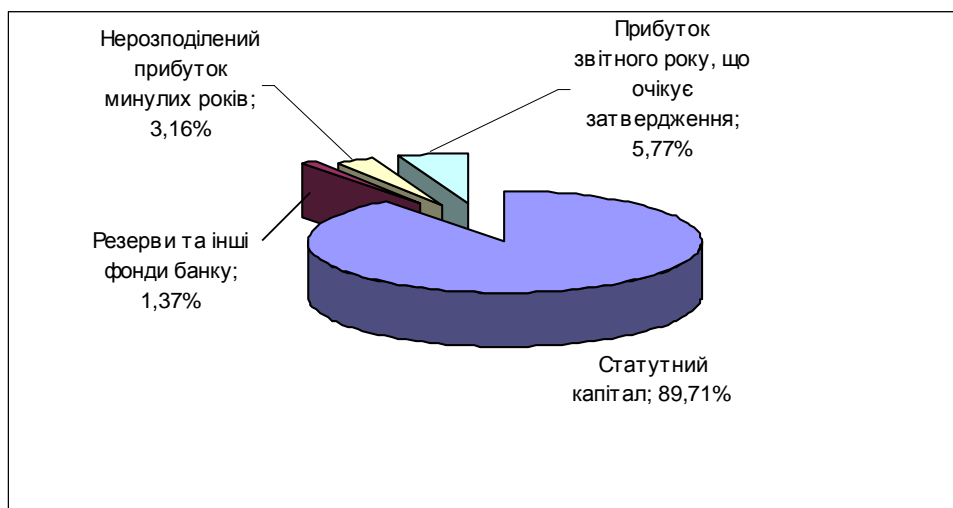


Рис. 2.4. Структура власного капіталу ТОВ «Банк» станом на 31 грудня 2006 року

Проаналізувавши дані щодо доходів, витрат та фінансових результатів банку за 2004 – 2006 роки (додаток 3), слід зазначити, що загальний їх обсяг збільшився (рис.2.5).

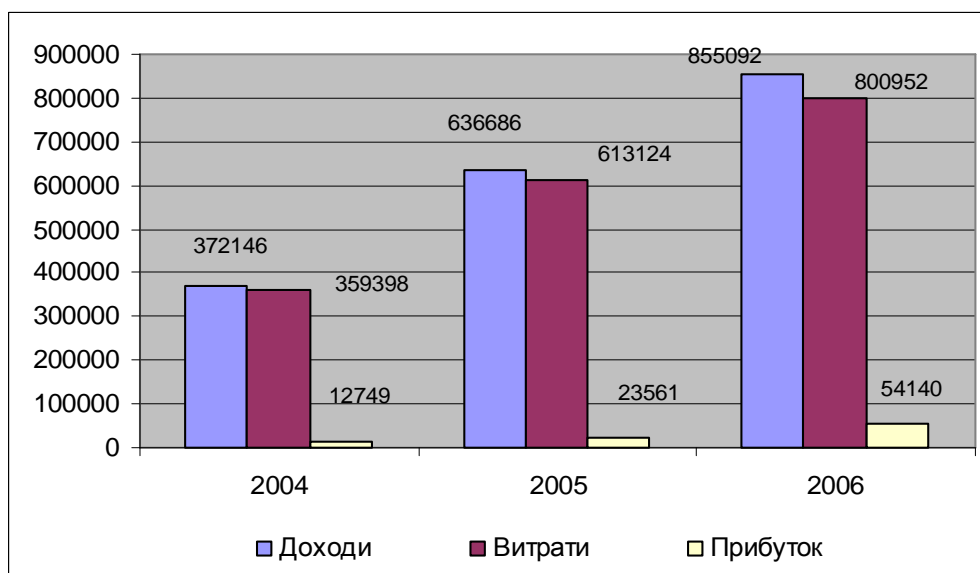


Рис. 2.5. Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р.

При цьому треба зауважити, що обсяг отриманих доходів збільшувався випереджаючими темпами, ніж обсяг понесених витрат, що безумовно є

позитивною тенденцією для банку, бо дане явище сприяє стабільному та стійкому нарощуванню темпів зростання прибутку банку.

Загалом за період 2004 – 2006 років приріст обсягу отриманого доходу склав 90,68%, що в абсолютному значенні склало 173 849 тис.грн.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось збільшення наступних статей доходу банку: чистого процентного та комісійного доходу, торговельного та іншого доходів.

Також збільшилася величина понесених витрат банку, загальний її приріст склав 74,01% (132 459 тис.грн. – в абсолютному значенні). На збільшення загального обсягу понесених витрат вплинуло збільшення загально адміністративних витрат, витрат на персонал, інших витрат та витрат на податок на прибуток, протягом всіх трьох років дані види витрат зростали. Також слід відмітити, що дещо скоротилися чисті витрати на формування резервів (11,50%), але дане явище в повному обсязі було перекрито зростанням інших елементів витрат.

Також слід відмітити, що досить стабільними та високими темпами зростає прибуток банку, що є свідченням того, що здійснювана діяльність банку є ефективною.

Загальний приріст прибутку за 2004 – 2006 роки склав 324,66% (41 391 тис. грн.).

Структурний аналіз доходів та витрат ТОВ «Банк» (додаток К) дав змогу виявити наступні тенденції.

В структурі витрат банку протягом аналізованого періоду найбільша питома вага на протязі 2004, 2005 та 2006 років належить процентним, загальноадміністративним витратам та чистим витратам на формування резервів.

Структура витрат ТОВ «Банк» станом на 31 грудня 2006 року представлена на діаграмі (рис. 2.6).

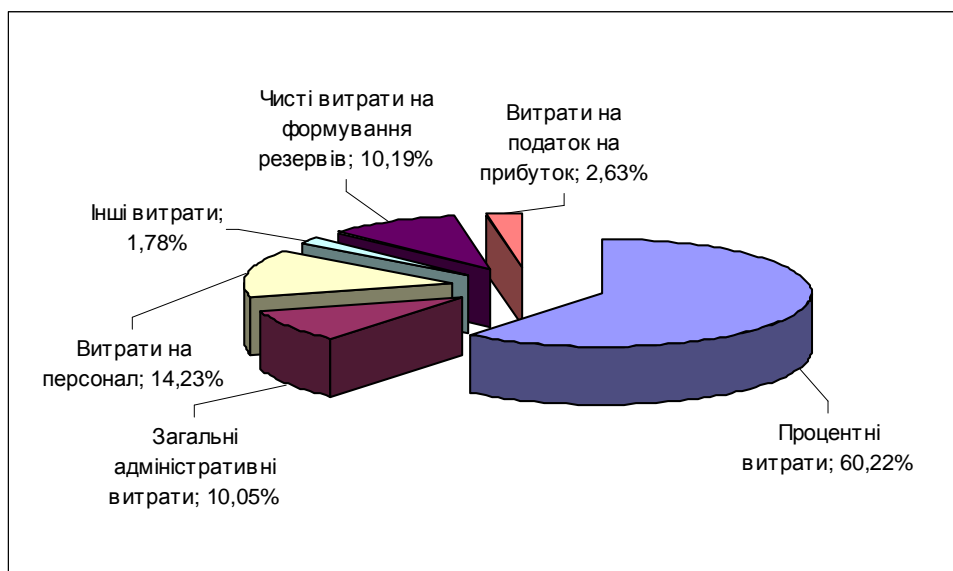


Рис. 2.6. Структура витрат ТОВ «Банк» за 2006 рік

В структурі доходів найбільша питома вага належить процентним доходам (рис. 2.7).

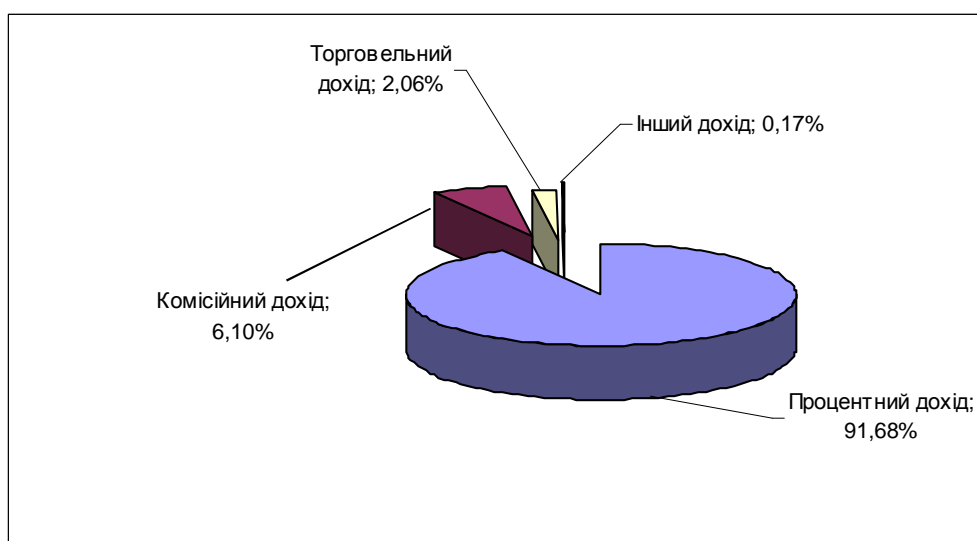


Рис. 2.7. Структура доходів ТОВ «Банк» за 2006 рік

Проаналізувавши структуру доходів та витрат банку в динаміці, слід відмітити, що протягом 2004 – 2006 років спостерігається тенденція до збільшення питомої ваги процентних витрат, приріст склав 10,50%, також дещо збільшилась питома вага витрат на персонал та витрат на податок на прибуток. Слід зазначити, що значно зменшилась за аналізований період питома вага

чистих витрат на формування резервів (на 15,47%).

В динаміці структури доходів протягом аналізованого періоду зменшилася частка процентних доходів на 2,43% та збільшилась частка комісійних доходів на 2,15%. Всі інші елементи доходів залишилися майже незмінними.

Наступним етапом аналізу є коефіцієнтний аналіз (рис. 2.8). Джерелом інформації для розрахунку необхідних показників є Баланс та Звіт про фінансові результати.

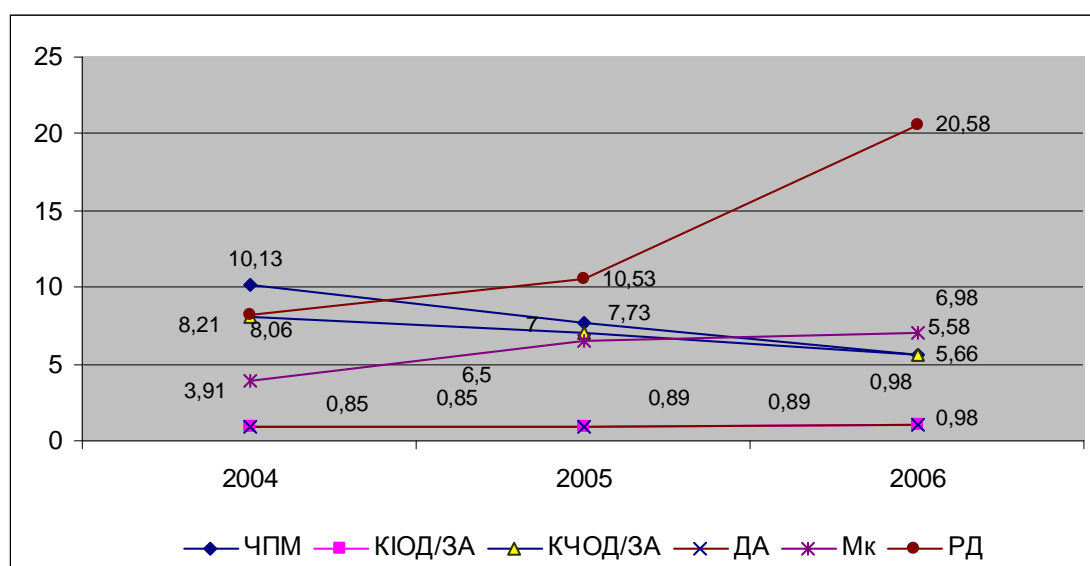


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнтів, що характеризують ефективність діяльності ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р.

Для аналізу результатів діяльності розраховуються наступні показники (додаток Л).

Чиста процентна маржа (ЧПМ). За період 2004 – 2006 р.р. спостерігається тенденція до зменшення даного показника, що свідчить про зниження здатності банку отримувати прибуток у виді його доходу від процентної різниці як процент до середніх загальних активів.

Коефіцієнт, що характеризує відношення іншого операційного доходу до загальних активів (КЮД/ЗА) постійно збільшувався, що означає, що збільшилась залежність прибутку банку від непроцентних доходів.

Відношення чистого операційного доходу до загальних активів (КЧОД/ЗА) постійно зменшувалося. Цей коефіцієнт відрізняється від коефіцієнта доходу на активи на обсяг непроцентних операційних затрат, оплачених податків і непередбаченого доходу або збитку.

Фактори, під впливом яких формується прибуток, не обмежуються доходами і витратами. Дуже важливими факторами, що обумовлюють суму прибутку до оподаткування є:

Доходи і витрати банківської установи є чинниками першого ряду щодо формування прибутку, але при аналізі слід враховувати вплив і інших чинників:

- Рівень ефективності використання активів банку.
- Мультиплікативний ефект капіталу.
- Рентабельність доходу.

Дохідність активів (ДА) дещо зменшилася протягом 2004 – 2006 р.р., що є свідченням зменшення ефективності використання активів банку.

Мультиплікатор капіталу (Мк) зростав протягом аналізованого періоду, що свідчить про зростання здатності капіталу банку залучати в оборот додаткові гроші, не порушуючи стійкої і доходної роботи банку. Також значно зросла рентабельність доходу (РД) протягом 2004 – 2006 р.р.

Таким чином, загалом діяльність банку є ефективною, усі здійснювані операції, як кредитного, так і не кредитного характеру, приносять прибуток, можна зробити висновок про те, що банківська установа успішно функціонує та постійно розвивається.

2.2. Принципи побудови фінансової структури як основи організації управлінського обліку в ТОВ «Банк»

Розмежування зон фінансової відповідальності в середині банку дає змогу ефективно управляти фінансовими потоками банку, виділяти пріоритетні напрямки вкладення грошових коштів та власне реагувати на наявні збиткові проекти тощо.

Виходячи з того, що кожен підрозділ банку під час своєї роботи виконує певні функціональні обов'язки, з загальної кількості підрозділів банку виділяються певні групи – центри фінансової відповідальності. Побудова фінансової структури ТОВ «Банк» та виділення центрів фінансової відповідальності регулюється Процедурою організації системи бюджетування в ТОВ «Банк» (розділ «Порядок побудови фінансової структури ТОВ «Банк»») [48].

Суть фінансової структуризації полягає в угрупованні різних елементів організаційної структури в елементи фінансової структури, тобто з того самого набору структурних ланок будується дві моделі структуризації – організаційна і фінансова. При побудові організаційної структури об'єднання носить, насамперед, адміністративний характер, фінансова ж структура (додаток М) будується за принципом єдності і взаємозв'язку бізнес-процесів, тим самим, дозволяючи перейти від адміністративного управління до фінансового.

Усі структурні підрозділи банку (управління, відділи, служби тощо) розглядаються як самостійні бізнес-центри, що в залежності від специфіки діяльності можуть бути віднесені до однієї з типових груп. У фінансовій структурі ТОВ «Банк» виділяється три типові групи бізнес-центрів:

- Профінт-центри;
- Бек-офіси;
- Центри витрат.

До центрів витрат в ТОВ «Банк» відносяться підрозділи, які для виконання своїх функціональних обов'язків використовують різні ресурси, що несе за собою виникнення в банку витрат. Центри витрат визначають видаткову частину бюджету банку. Наприклад, до центрів витрат відноситься Управління кредитного аналізу, діяльність якого безпосередньо не приносить прибуток, однак без ефективної роботи якого банк може понести значні втрати, пов'язані із зростанням кредитного ризику, та, як результат, зростання кількості випадків неповернення кредиту.

Профінт-центри відповідають за прибуток, що вони приносять банку за

рахунок своєї діяльності і визначають дохідну частину бюджету.

Бек-офіс – структурний підрозділ, що веде облік встановлених для нього показників доходів чи витрат, але не відповідає за їх обсяг. Для кожного профіт-центру ТОВ «Банк» виділено бек-офіс, який відповідає за облік та звітність його операцій.

При виділенні фінансової структури в ТОВ «Банк» були використані наступні способи виділення центрів фінансової відповідальності:

- Центри фінансової відповідальності створюються з одного підрозділу («один до одного»);
- Центри фінансової відповідальності створюються шляхом об'єднання декількох підрозділів («один в декількох»);
- Центри фінансової відповідальності створюються шляхом виділення з одного підрозділу двох (чи більше) частин («декілька до одного»).

Спосіб «один до одного» використовується тоді, коли функціональні підрозділи самостійні і достатні (не вимагають в рамках фінансової структури доповнення чи розширення) для встановлення фінансової відповідальності за виконання функціональних обов'язків. Такий підхід використовувався під час виділення наступних центрів відповідальності (рис. 2.9).

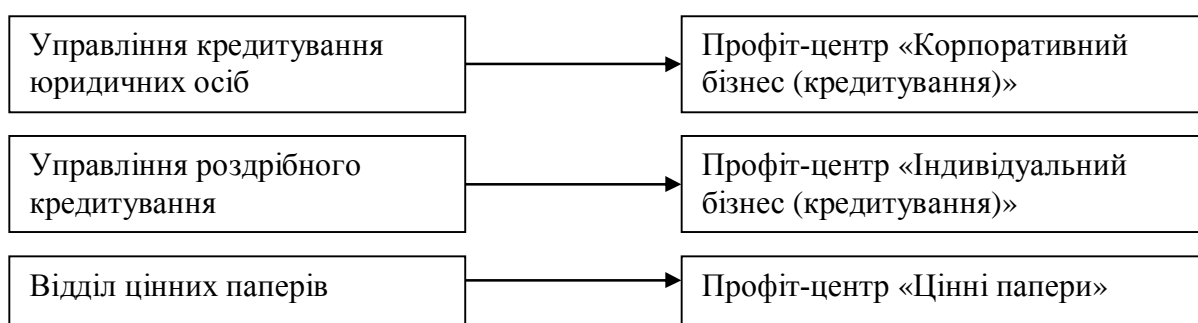


Рис. 2.9. Формування центрів фінансової відповідальності в ТОВ «Банк» за методом «один до одного»

Другий варіант створення центрів фінансової відповідальності

використовується в випадках, коли існує кілька підрозділів з однотипними видами доходів чи витрат, які логічно об'єднати в рамках одного центру фінансової відповідальності для зручності аналізу та бюджетування (рис. 2.10).

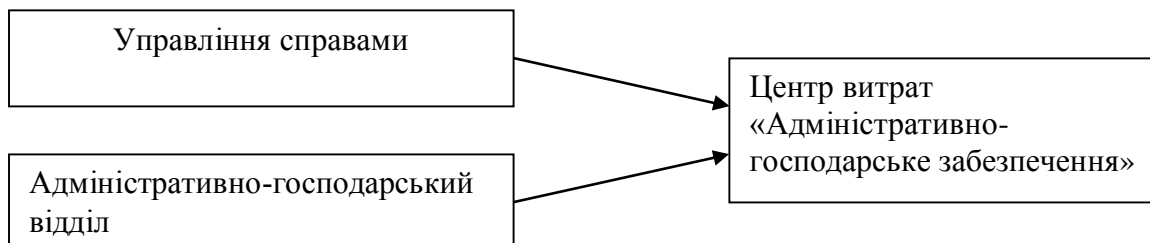


Рис. 2.10. Формування центрів фінансової відповідальності в ТОВ «Банк» за методом «один в декількох»

Третій спосіб використовується при утворенні центрів фінансової відповідальності шляхом виділення з одного підрозділу двох (чи більше) частин, кожна з яких одержує статус окремого центру відповідальності (чи приєднання до одного або інших центрів фінансової відповідальності). Використовується в тих випадках, коли підрозділ виконує в силу своїх функціональних обов'язків роботу для декількох підрозділів (рис. 2.11).

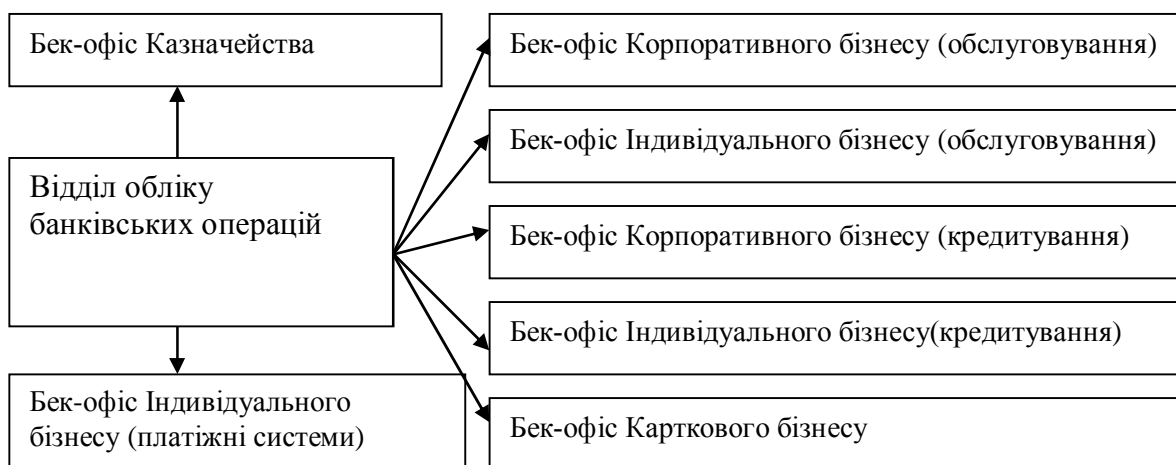


Рис. 2.11. Формування центрів фінансової відповідальності в ТОВ «Банк» за методом «декілька до одного»

Фінансова структура ТОВ «Банк» є змішаною, тобто вона увібрала ознаки

продукт-орієнтованої та клієнт-орієнтованої фінансової моделі. Так фінансова структура включає певні центри фінансової відповідальності, виділені за принципом надання банківського продукту комплексно, тобто виділення окремих центрів фінансової відповідальності з загальної групи профіт-центрів здійснюється, виходячи з продуктів, які надаються клієнтам (наприклад, профіт-центр «Цінні папери», «Депозитарна діяльність», «Картковий бізнес» тощо), а інших центрів фінансової відповідальності – з групи клієнтів, які обслуговуються (такі профіт-центри як «Індивідуальний бізнес (кредитування)», «Корпоративний бізнес (кредитування)», «Індивідуальний бізнес (обслуговування)», «Корпоративний бізнес (обслуговування)» тощо).

Таким чином, фінансова структура ТОВ «Банк» вибудовується з центрів фінансової відповідальності, що, подібно підрозділам в організаційній структурі, знаходяться у певній ієрархічній підпорядкованості.

Верхній рівень в ієрархії центрів відповідальності банку займають профіт-центри, тобто основа діяльності банку. До профіт-центрів в фінансовій структурі ТОВ «Банк» віднесено одинадцять бізнесів: Комітет по управлінню активами та пасивами, Казначейство, Корпоративний бізнес (обслуговування), Індивідуальний бізнес (обслуговування), Корпоративний бізнес (кредитування), Індивідуальний бізнес (кредитування), Картковий бізнес, Цінні папери, Депозитарне обслуговування, Інкасація, Індивідуальний бізнес (платіжні системи).

Кожен центр прибутку має свій бек-офіс, який обслуговує його діяльність. Бек-офіси становлять другий рівень фінансової структури ТОВ «Банк». До таких відносяться: Бек-офіс Казначейства, Бек-офіс Корпоративного бізнесу (обслуговування), Бек-офіс Індивідуального бізнесу (обслуговування), Бек-офіс Корпоративного бізнесу (кредитування), Бек-офіс Індивідуального бізнесу (кредитування), Бек-офіс Карткового бізнесу, Бек-офіс Цінні папери, Бек-офіс Депозитарне обслуговування, Бек-офіс Інкасація, Бек-офіс Індивідуального бізнесу (платіжні системи).

На третьому рівні знаходяться центри витрат, які не можна закріпити за

певним профіт-центром або бек-офісом, які здійснюють обслуговування двох останніх, тобто всього банку в цілому. До центрів витрат у будові фінансової структури ТОВ «Банк» відноситься: Контроль, аудит і фінансовий моніторинг, Бухгалтерський облік і звітність, Управління мережею філій, Управління кредитного аналізу, Безпека економічна, Управління ризиками й аналіз, Планування і бюджетування, Юридичний супровід, Безпека й охорона, Інформаційно-технічне забезпечення, Засоби зв'язку і телефонія, Діловодство, кадри, архів, Транспортне забезпечення, Адміністративно-господарське забезпечення, Маркетинг і реклама [48].

Таким чином, фінансова структура ТОВ «Банк» є змішаною так, як увібрала в себе ознаки клієнт-орієнтованої та продукт-орієнтованої моделей. В фінансовій структурі банку виділяють профіт-центри, бек-офіси та центри витрат. Виокремлення центрів фінансової відповідальності здійснюється за допомогою наступних методів: «один до одного», «один в декількох» та «декілька до одного».

2.3. Організація системи бюджетування як складової системи управлінського обліку в ТОВ «Банк»

Процес бюджетування в ТОВ «Банк» регулюється Процедурою організації системи бюджетування в ТОВ «Банк» (розділ «Порядок здійснення процесу бюджетування в ТОВ «Банк»») [48].

Основними завданнями бюджетування в ТОВ «Банк» є:

- Забезпечення поточного планування;
- Забезпечення координації операцій і комунікації підрозділів банку та обґрунтування витрат;
- Створення бази для оцінки і контролю планів банку.

Система бюджетування в ТОВ «Банк» будується на наступних принципах:

- Бюджетування здійснюється в розрізі фінансової структури банку;

- Бюджетування ведеться по банку в цілому, по філіях, відділеннях, по бізнес-напрямах (профінт-центрам), центрам інфраструктури (центрам витрат), по кожному центру обслуговування (бек-офісах);
- Усі доходи та витрати повинні бути однозначно віднесені до конкретних статей бюджету;
- Всі активи та пасиви повинні бути однозначно віднесені до відповідної категорії активів та пасивів. Формування портфелів активів та пасивів, управління якими здійснюється центрами прибутку, також здійснюється шляхом закріплення переліку активних та пасивних рахунків за цим профінт-центром;
- Загальнобанківські витрати відносяться на підрозділи за обраними алгоритмами розподілу;
- Для оцінки ефективності бізнес-напрямків ведеться система внутрішнього трансфертного ціноутворення;
- Прибуток чи збиток бізнес-напрямку визначається як різниця між сумарними доходами і витратами профінт-центру, і є показником ефективності роботи співробітників на даному напрямку [46].

Бюджети в ТОВ «Банк» складаються за методом «зверху – вниз», тобто бюджети будуються, виходячи з установлених керівництвом банку багаторівневих цілей і обмежень, на основі яких відбувається розподіл ресурсів, тобто спочатку визначаються і вивіряються бюджетні цілі для банку в цілому, потім на їхній основі формуються бюджети великих банківських підрозділів, що у свою чергу поділяються на бюджети більш дрібних структур.

Способом складання бюджетів в ТОВ «Банк» є спосіб «від досягнутого рівня» – бюджетний план наступного періоду розробляється на основі бюджету попередніх періодів шляхом екстраполяції або внесенням різних коректив. В банку використовується традиційна модель бюджетування, сутність якої полягає в виділенні у організаційній структурі банку центрів витрат, бек-офісів та профінт-центрів та використання механізму внутрішнього трансфертного ціноутворення – розробку трансфертних цін, що встановлюється для профінт-

центрів, які здійснюють як купівлю, так і продаж ресурсів всередині банку.

За предметною ознакою бюджети розподіляються на бюджет активів та пасивів, бюджет доходів та витрат та бюджет капітальних вкладень. З перших двох типів бюджетів складається фінансова (бюджетна) модель банку (рис 2.12).

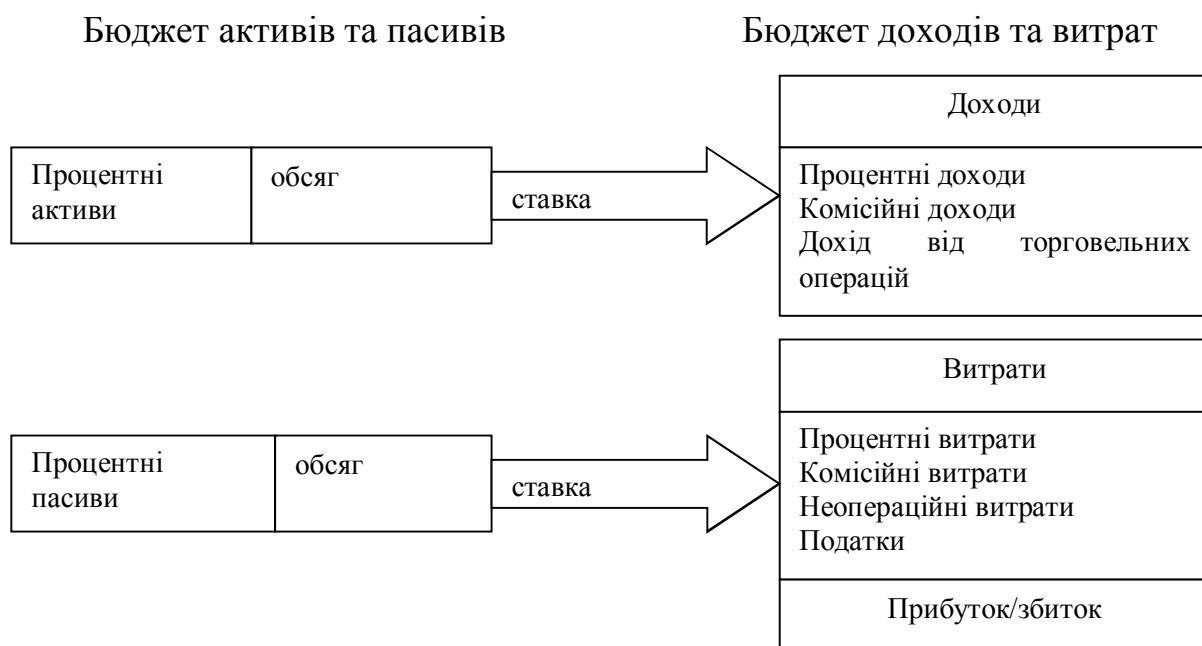


Рис. 2.12. Архітектура моделі бюджетування в ТОВ «Банк»

Бюджет активів та пасивів – це бюджет прогнозних чи реальних обсягів та ставок залучення і розміщення ресурсів (активів та пасивів, що приносять процентний дохід або процентні витрати). Даний вид бюджету відображає вартість і види всіх вимог, якими володіє банк (банківські активи); джерела та вартість коштів для формування активів – зобов’язання та капітал (банківські пасиви).

Бюджет доходів та витрат – це бюджет прогнозних чи реальних доходів та витрат банку, що відбиває формування економічних результатів діяльності структурних підрозділів або банку в цілому.

Бюджет доходів та витрат відображає структуру (джерела формування) доходів та витрат банку, а також різницю між ними за період (тобто прибуток

або збиток).

За обсягом побудови та за фінансовими і організаційними одиницями в ТОВ «Банк» розрізняють наступні види бюджетів: операційно-функціональний бюджет, операційний бюджет та функціональний бюджет.

Операційно-функціональний бюджет – це бюджет активів та пасивів, доходів та витрат конкретного профіт-центру конкретного структурного підрозділу, тобто, наприклад, операційно-функціональний бюджет центру прибутку «Корпоративний бізнес (обслуговування)» Сумської філії.

Операційно-функціональний бюджет складається з метою планування й обліку результатів діяльності окремого центру прибутку окремого організаційного підрозділу.

Операційний бюджет – це бюджет активів та пасивів, доходів та витрат окремого структурного підрозділу (головного банку, філії або відділення).

Функціональний бюджет – це бюджет активів та пасивів, доходів та витрат окремого фінансового підрозділу – профіт-центру.

Статті операційних бюджетів згруповані за ознакою функціональної приналежності, утворюють функціональні бюджети, метою складання яких є визначення потреб в ресурсах для різних сфер діяльності банку.

Всю діяльність банку можна представити як набір взаємопов'язаних та взаємозалежних бізнес-напрямоків: кредитування, розміщення ресурсів, картковий бізнес тощо. Кожній фінансовій одиниці відповідає один функціональний бюджет, отже загальне число функціональних бюджетів в банку дорівнює кількості сформованих у фінансовій структурі профіт-центрів. Кожен функціональний бюджет складається з операційно-функціональних бюджетів конкретної фінансової одиниці (організаційний розріз).

У загальному вигляді список цих бізнес-напрямоків являє собою набір профіт-центрів в консолідованій формі (додаток Н), тобто консолідовані бюджети бізнес-напрямоків, головного банку або всієї системи банку в цілому.

Узагальнений алгоритм складання та розрахунку статей бюджетів ТОВ «Банк» можна представити наступним чином:

- Дані про активи та пасиви банку та його підрозділів, що використовуються в бюджетах, розраховуються як середньозважені показники за розрахунковий період;

- Дані про доходи та витрати банку та його підрозділів, що використовуються в бюджетах, розраховуються як об'ємні показники накопичувальним підсумком за розрахунковий період;

- Поточний контроль виконання бюджетів здійснюється щоденно, з цією метою в розрахунках бюджетів активів та пасивів, а також доходів та витрат, ціна платних ресурсів та зобов'язань розраховується на підставі прогнозних процентних ставок; доходи та витрати, що не належать до процентних, обліковуються за фактичним методом.

Для успішного досягнення цілей бюджетування, в кожному центрі фінансової відповідальності та в кожній філії банку призначаються відповідальні працівники за впровадження та реалізацію процесу бюджетування.

Таким чином, учасниками процесу бюджетування в ТОВ «Банк» (рис. 2.13) є:

- Фінансово-економічне управління головного банку в повному його складі;

- Філії та відділення банку – керуючі філій та відповідальні особи за здійснення процесу бюджетування, що призначаються керуючими філій на посаду начальника та економіста (провідного економіста) фінансово-економічного відділу за узгодженням із фінансово-економічним управлінням головного банку;

- Центри фінансової відповідальності – керівники центрів фінансової відповідальності та відповідальні особи за здійснення процесу бюджетування, що призначаються керівником центру фінансової відповідальності або заступником Голови Правління, що керує відповідним напрямком діяльності в головному банку.

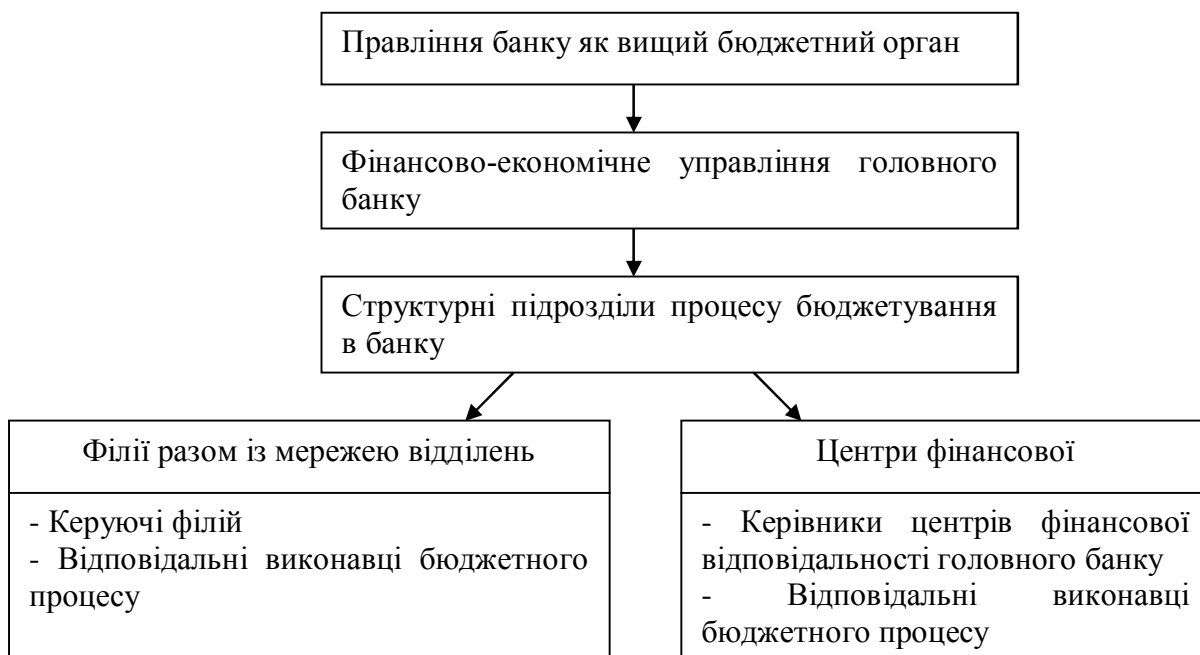


Рис. 2.13. Учасники процесу бюджетування в ТОВ «Банк»

Процес бюджетування в ТОВ «Банк» включає наступні складові:

- Планування;
- Коригування;
- Контролінг.

Етап планування (додаток II) розпочинається з того, що фінансово-економічне управління на підставі стратегічних цілей та завдань на поточний рік формує планові показники діяльності банку. На підставі загальних напрямків діяльності та визначених пріоритетів фінансово-економічне управління розробляє планові показники окремо для всіх структурних підрозділів процесу бюджетування із розбивкою на бюджетні цикли (кожний бюджетний цикл також має деталізацію на мінімальні бюджетні періоди).

За результатами перевірки бюджети структурних підрозділів можуть потребувати певних коригувань, в такому разі вони повертаються до відповідних структурних підрозділів для внесення необхідних змін і поправок.

Скориговані та підписані керівником структурних підрозділів бюджети направляються до фінансово-економічного управління, де ще раз узгоджуються та перевіряються, після чого планові бюджети консолідуються у загальні плани

бюджетів активів та пасивів і доходів та витрат по системі банку в цілому. Фінансово-економічне управління до загальних планових бюджетів готує пояснювальну записку та надає на ознайомлення та розгляд підготовчих документів Правлінню банку.

На засіданні Правління банку розглядає плани бюджетів активів та пасивів і доходів та витрат по банку, у разі потреби надає рекомендації по коригуванню бюджетних показників, на підставі яких фінансово-економічне управління вносить останні поправки до бюджетів структурних підрозділів банку.

Етап планування закінчується, коли остаточний варіант планових бюджетів надається фінансово-економічним управлінням на затвердження Правлінню банку та передається кожному структурному підрозділу банку, що бере участь у бюджетному процесі.

В узгоджені плани структурних підрозділів банку мають право вноситися корективи, що повинно бути обумовлено вагомими причинами, що привели до внесення змін та формалізовано подані у пояснювальній записці керуючого філією або керівника центру фінансової відповідальності про потребу внесення коригувань у планові бюджети. З цього починається етап коригування (додаток Р).

У разі надання фінансово-економічним управлінням дозволу на внесення змін до планових бюджетів, останні коригуються відповідальними працівниками структурних підрозділів, що ініціювали внесення змін, та передаються до фінансово-економічного управління для внесення коригувань до консолідованого бюджету.

Бюджетний контролінг здійснюється за допомогою подання звітів (щоденних, щомісячних, щоквартальних та щорічних). На підставі цих звітів фінансово-економічним управлінням здійснюється план-факт аналіз, після чого інформація про виконання планів направляється керуючим філій та структурних підрозділів головного банку.

Щоквартальні бюджетні звіти мають статус публічних, тобто про

виконання бюджетів за період бюджетного циклу відповідальні працівники звітують на нараді Правління, куди запрошуються всі керівники центрів фінансової відповідальності головного банку та керівники всіх філій. Нарада проводиться в головному банку в строки до 15 числа місяця, наступного за звітним кварталом.

За результатами щорічних звітів проводиться розширена нарада про результати діяльності банку в цілому та окремих його структурних та фінансових підрозділів за звітний рік із розбивкою по кварталах.

Впровадження системи бюджетування логічно вимагає розподілу статей активів та пасивів, а також доходів і витрат за фінансовими та за структурними одиницями, тобто в ТОВ «Банк» застосовується персоніфікація кожної банківської операції за центрами фінансової відповідальності та за структурними підрозділами банку.

З метою систематизації балансових рахунків в банку впроваджено кодифікацію кожної статті бюджету активів та пасивів, а також доходів і витрат.

Логіка кодування статей бюджету активів та пасивів та бюджету доходів і витрат:

- Код структурної (бюджетної) класифікації складається:

З чотирьох символів – за всіма класами плану рахунків, крім 61 розділу та рахунків № 6080, 7020, 7040, 7070, 7080.

З шести символів – 61 розділ (комісійні доходи), рахунки 6080 та 7080 (процентні доходи та витрати за ресурсними операціями та операціями по підтримці нормативу ліквідності філій банку), а також рахунки 7020, 7040, 7070 (процентні витрати за коштами до запитання юридичних та фізичних осіб) – така розширена деталізація обумовлена проведенням глибокого аналізу доходів та витрат структурних підрозділів банку.

- Розділ – перші два символи коду структурної класифікації визначають активні та пасивні сторони бюджетів:

10 – 11 розділи – активи;

12 – 13 розділи – пасиви;

14 розділ – доходи;

15 розділ – витрати.

- Група (додаток С) – перші три символи коду структурної класифікації визначають основні узагальнюючі групи статей бюджету [48].

Таким чином, в ТОВ «Банк» складаються наступні види бюджетів: бюджет активів та пасивів, бюджет доходів та витрат, бюджет капітальних вкладень (за предметною ознакою); операційно-функціональні, функціональні та операційні бюджети (за приналежністю фінансовим та організаційним одиницям). Процес бюджетування складається з трьох етапів: планування, коригування та бюджетного контролінгу. В кожному центрі фінансової відповідальності банку призначаються відповідальні виконавці за впровадження та реалізацію процесу бюджетування.

2.4. Порядок трансфертного ціноутворення в ТОВ «Банк» як інструмент оцінки ефективності системи управлінського обліку

Порядок впровадження та функціонування системи трансфертного ціноутворення і розробки трансфертних цін в ТОВ «Банк» регулюється Процедурою організації системи бюджетування в ТОВ «Банк» (розділ «Побудова системи трансфертного ціноутворення та порядок розробки та затвердження цін на трансфертні ресурси в ТОВ «Банк»») [48].

Основна ідея трансфертного (рис. 2.14) ціноутворення в банку полягає у тому, що значну частину прямих доходів і витрат, що зафіксовані при застосуванні їх «прямого» розподілу в містах виникнення (тобто прив'язка кожної статті доходів або витрат, балансового або особового рахунку до певного центру фінансової відповідальності), необхідно розподілити між окремими одиницями фінансової структури для визначення їх реального фінансового результату, тобто в процесі діяльності кожен фінансовий підрозділ надає один одному «внутрішні» послуги та для визначення реального

фінансового результату необхідно провести «віртуальні» взаєморозрахунки всередині банку за узгодженими трансфертними цінами.

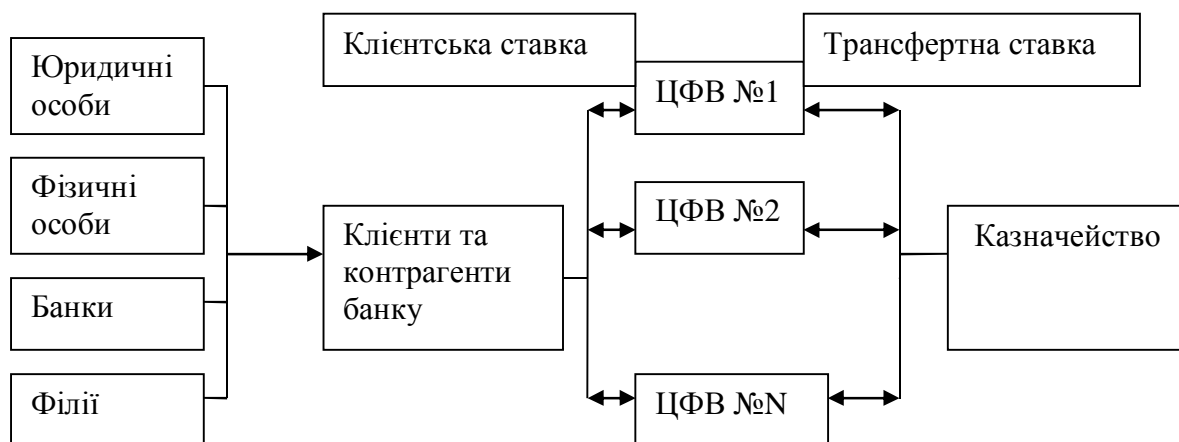


Рис. 2.14. Узагальнена схема внутрішнього ціноутворення ТОВ «Банк»

Трансфертне ціноутворення в ТОВ «Банк» застосовується тільки для профіт-центрів (центрів, що заробляють доходи).

Згідно традиційної моделі бюджетування, що застосовується в банку, всі центри прибутку розподіляються на ті, що залучають ресурси, так звані «пасивні» центри прибутку, та ті, що розміщують ресурси («активні» центри прибутку) [47].

В ТОВ «Банк» виділяють наступні види профіт-центрів:

- «активні» – Корпоративний бізнес (кредитування), Індивідуальний бізнес (кредитування), Цінні папери (тобто центри прибутку, основною функцією яких є надання кредитів юридичним та фізичним особам та операції з цінними паперами);
- «пасивні» – Корпоративний бізнес (обслуговування), Індивідуальний бізнес (обслуговування) (тобто центри прибутку, основною функцією яких є залучення ресурсів вкладників – юридичних та фізичних осіб);
- «змішані» центри прибутку («активні» або «пасивні») – Комітет по управлінню активами і пасивами, Картковий бізнес, Депозитарна діяльність, Індивідуальний бізнес (платіжні системи) (тобто центри

прибутку, основна функція яких не визначена однозначно як активна, чи пасивна, а може коливатися в залежності від ситуації, що виникла в самому підрозділі, банку, філії, зовнішньому ринку).

Таким чином, стає очевидним, що частина доходів, отримана «активними» центрами прибутку, повинна бути віднесена на центри прибутку, що надали їм необхідні ресурси, тобто на «пасивні» профіт-центри.

Трансфертна ціна вводиться на званому «внутрішньому банку», що представляє собою віртуальну структуру, єдиною функцією якої вважається купівля-продаж вільних ресурсів на внутрішньому ринку без отримання процентної маржі за здійснення цих операцій. Вся маржа в такому випадку розподіляється між профіт-центрами, що залучають та розміщують ресурси.

Роль «внутрішнього банку» полягає в створенні трансфертної ціни ресурсів, виходячи з цін купівлі та продажу ресурсів на зовнішньому ринку.

Вартість ресурсів на ринку залучення та розміщення ресурсів формується шляхом визначення «пула» (розподіл всіх активів та пасивів за валютами, але без сортування ресурсів на окремі трансакції або угоди).

Методом «пула» в ТОВ «Банк» визначено «котловий» метод визначення трансфертної ставки (метод формування активів та пасивів по сукупності ресурсів), що означає групування активів чи пасивів та визначення їх вартості без розбивки їх за строками, портфелями, ліквідністю тощо. Таким чином «котловий» метод – це метод, при якому розрахунок трансфертних цін здійснюється на підставі середньозважених цін розміщення та залучення, що склались на внутрішньому ринку, та затвердженого алгоритму розподілу процентної маржі між «активними» та «пасивними» фінансовими одиницями.

В ТОВ «Банк» існує декілька алгоритмів формування трансфертної ціни, виходячи з чотирьох рівнів внутрішніх розрахунків за куплею-продажем трансфертних ресурсів (трансфертні ресурсні розрахунки):

- трансфертні ресурсні розрахунки між центрами фінансової відповідальності головного банку;
- трансфертні ресурсні розрахунки між центрами фінансової

відповідальності філії;

- трансфертні ресурсні розрахунки між центрами фінансової відповідальності відділення;
- трансфертні ресурсні розрахунки між філією та мережею її відділень.

В ТОВ «Банк» процентна маржа для «активних» центрів прибутку розраховується за наступною формулою (2.1):

$$Ma = Ran - Rpmid \quad (2.1)$$

де Ma – процентна маржа для «активних» центрів прибутку;

Ran – ставка розміщення ресурсів «активним» профіт-центром, що розраховується з врахуванням обсягу залучених коштів та можливих витрат на їх придбання;

$Rpmid$ – середньозважена ставка пасивів.

Розрахунок ставки розміщення ресурсів «активним» профіт-центром в ТОВ «Банк» проводиться за допомогою програмного забезпечення та має наступний вигляд (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Порядок розрахунку ставки розміщення ресурсів «активним» профіт-центром в ТОВ «Банк»

Найменування «змішаного» профіт-центру	Комітет по управлінню активами та пасивами		
	Актив	Сума, грн.	Ставка, %
Матеріали	100 000,00	x	x
Основні засоби та нематеріальні активи	1 000 000,00	x	x
Ресурсні операції між головним банком та філіями	5 000 000,00	17,00	71 994,54

Продовження таблиці 2.3

Всього активів без трансферту	6 100 000,00	13,93	71 994,54
Активи, разом	6 100 000,00	13,93	71 994,54
Пасив			
Кредиторська	5 000,00	x	x

заборгованість			
Розрахунок між головним банком та філіями по підтримці ліквідності	1 000 000,00	3,50	2 964,48
Фінансування філій	500 000,00	x	x
Всього пасивів без трансферту	1 505 000,00	2,33	2 964,48
Трансферт ресурсів	4 595 000,00	17,74 *	69 030,05
Пасиви, разом	6 100 000,00	13,93	71 994,54

* - ставка розміщення ресурсів, вище якої «активний» профіт-центр не може залучати ресурси, яких не вистачає «пасивним» профіт-центрам.

В свою чергу середньозважена ставка пасивів розраховується за формулою (2.2):

$$R_{p\text{mid}} = (Tr_1 \times R_{p1} + \dots + Tr_n \times R_{pn}) \times 100\% / (Tr_1 + Tr_n) \quad (2.2)$$

де Tr – трансфертний ресурс «пасивного» профіт-центру;

R_p – ставка залучення ресурсів «пасивним» профіт-центром, що розраховується з врахуванням відвернень у недоходні активи та можливих розміщень у низько прибуткові активи.

Для розрахунку трансфертного ресурсу «пасивного» профіт-центру, тобто ресурсу, який є надлишковим та необхідний для продажу, використовується наступна формула (2.3):

$$Tr_n = R_{pn} - AR_n \quad (2.3)$$

де Tr_n – трансфертний ресурс «пасивного» профіт-центру

R_{pn} – пасиви «пасивного» профіт-центру;

AR_n – активи «пасивного» профіт-центру.

Розрахунок ставки залучення ресурсів «пасивним» профіт-центром в ТОВ «Банк» проводиться також за допомогою програмного забезпечення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Порядок розрахунку ставки залучення ресурсів «пасивним» профіт-центром в ТОВ «Банк»

Найменування «пасивного» профіт-центру	Індивідуальний бізнес (обслуговування)			
	Актив	Сума, грн	Ставка, %	Дохід, грн.
Готівкові кошти та дорожні чеки				57 440,30
Продаж «летучих» пасивів	23 000,00	2,00		38,96
Всього активів без трансферту	80 440,30	0,57		38,96
Трансферт ресурсів	11380 475,81	17,92 *		172 747,92
Активи, разом	11460 916,11	17,80		172 747,92
Пасив				
Кошти до запитання	100 000,00	0,00		0,00
Строкові кошти	12 000 000,00	17,00		172 786,89
Нараховані витрати				26 881,79
Кредиторська заборгованість				61 034,32
Обов'язкове резервування				- 727 000,00
Всього пасивів без трансферту	11 460 916,11	17,80		172 786,89
Пасиви, разом	11 460 916,11	17,80		172 786,89

* – ставка залучення ресурсів, нижче якої «пасивний» профіт-центр не може розміщувати вільні ресурси.

Процентна маржа для «пасивних» центрів прибутку розраховується за формулою (2.4):

$$M_p = R_{amid} - R_{pn} \quad (2.4)$$

де M_p – процентна маржа для «пасивних» центрів прибутку;

R_{amid} – середньозважена ставка активів;

R_{pn} – ставка залучення ресурсів «пасивним» профіт-центром.

Середньозважена ставка активів розраховується за формулою (2.5):

$$R_{amid} = (T_{a1} \times R_{a1} + \dots + T_{an} \times R_{an}) \times 100\% / (T_{a1} + T_{an}) \quad (2.5)$$

де T_a – трансфертний ресурс «активного» профіт-центру;

R_a – ставка розміщення ресурсів «активним» профіт-центром.

Трансфертний ресурс «активного» профіт-центру, тобто ресурс, якого не вистачає і який необхідний для купівлі визначається за формулою (2.6):

$$T_{an} = A_{an} - P_{an} \quad (2.6)$$

де A_{an} – активи «активного» профіт-центру;

P_{an} – пасиви «активного» профіт-центру.

Таким чином, на підставі визначеної процентної (трансфертної) маржі «внутрішній банк» розраховує трансфертні ціни для «активних» та «пасивних» підрозділів, тобто застосовується алгоритм розподілу маржі між центрами фінансової відповідальності, що є однаковим як для головного банку, так і для філій. Трансфертна ціна «активних» центрів прибутку (ціна, за якою «активні» фінансові одиниці залучають ресурси від «пасивних» підрозділів) розраховується за формулою (2.7):

$$R_{ta} = R_{an} - M_a \times 40\% \quad (2.7)$$

де R_{an} – ставка розміщення ресурсів «активним» профіт-центром;

M_a – процентна маржа для «активного» центру прибутку.

Трансфертна ціна «пасивних» центрів прибутку (ціна, за якою «пасивні» фінансові одиниці розміщують ресурси «активним» підрозділам) визначається за наступною формулою (2.8):

$$R_{tp} = R_{pn} - M_p \times 60\% \quad (2.8)$$

де R_{pn} – ставка залучення ресурсів «пасивним» профіт-центром;

M_p – процентна маржа для «пасивного» центру прибутку.

Розподіл процентної маржі між «активними» і «пасивними» центрами

прибутку головного банку та філій за відношенням 40 до 60 пояснюється тим, що в ТОВ «Банк» пріоритетним є напрямок залучення коштів клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб) на рахунки в банку, а також тим, що хоча бізнес-напрямки кредитування клієнтів і несуть певні ризики при розміщенні ресурсів, такий напрямок діяльності як залучення клієнтів на обслуговування потребує більше витрат часу, більшої якості та досконалості надання послуг в ситуації високої конкуренції на банківському ринку.

В головному банку як і в філії процентна маржа є позитивною, тому при наданні «пасивним» центрам прибутку 60% цієї маржі, їх трансфертна ціна зростає, і навпаки, при використанні маржі тільки на 40%, трансфертна ціна «активних» фінансових одиниць падає (пряма залежність) (додаток Т).

Взаємостосунки «філія – відділення» та «відділення – відділення» (взаєморозрахунки між центрами прибутку відділення та між філією та мережею її відділень) дещо відрізняються від розрахунків всередині головного банку або філії між їхніми центрами фінансової відповідальності.

Всередині відділення як і всередині головного банку (філії) виділяються профіт-центри, що функціонально є логічним продовженням певного бізнес-напрямку та здійснюють трансфертний розподіл ресурсів між собою, основною відмінністю яких від розрахунків в головному банку (філії) є те, що, як правило, «активні» профіт-центри хоча і здійснюють такі ж самі функції як і центри прибутку філії та головного банку, але ж не мають достатньо розміщених ресурсів для формування середньозваженої ставки розміщення по відділенню. Це пояснюється, в першу чергу тим, що:

- Лише деякі відділення філії мають можливість самостійно проводити активні операції, право на здійснення яких повинне бути передбачено Положенням про відділення на підставі наданого Правлінням банку дозволу;
- Ті відділення, що отримали вказаний дозвіл на проведення активних операцій здійснюють їх в невеликих обсягах;
- Відділення мають велику питому вагу недоходних активів.

Перераховані фактори спричиняють те, що порівняно із середньозваженою ставкою залучення, середньозважена ставка розміщення по відділенню формується меншою за пасивну ставку. Тому для розрахунку трансфертної ціни між центрами прибутку відділення використовується наступний алгоритм розподілу маржі: трансфертна ціна «активних» центрів прибутку розраховується за формулою (2.9):

$$R_{ta} = R_{an} - M_a \times 50\% \quad (2.9)$$

де R_{an} – ставка розміщення ресурсів «активним» профіт-центром;

M_a – процентна маржа для «активного» центру прибутку.

Трансфертна ціна «пасивних» центрів прибутку визначається за формулою (2.10):

$$R_{tp} = R_{pn} - M_p \times 50\% \quad (2.10)$$

де R_{pn} – ставка залучення ресурсів «пасивним» профіт-центром;

M_p – процентна маржа для «пасивного» центру прибутку.

Розрахунки між філією та її відділеннями мають ідентичні особливості з вищенаведеними розрахунками, за якими їх також можна віднести до розрахунків між центрами прибутку.

Тобто всі ланки процесу трансфертного ціноутворення між філією та відділеннями можна розділити на «активні» та «пасивні» центри прибутку:

- Перша ланка – філія: найчастіше відіграє роль «активного» профіт-центра, тому що практично завжди залучає надлишкові ресурси від відділень, а дуже рідко здійснює продаж трансфертних ресурсів своїм відділенням (при нестачі пасивів у відділення філія для «активного» відділення (відділення – покупця ресурсів) стає «пасивним» центром прибутку).

- Друга ланка – відділення: може відігравати роль як «активного», так і «пасивного» профіт-центру, тобто як купувати, так і продавати надлишкового

ресурсу у філію.

При визначенні трансфертних цін внутрішніх ресурсів, що купуються або продаються між філією та мережею її відділень, застосовується методика визначення середньозважених цін на активні та пасивні ресурси, тобто окремо розраховуються середньозважені ставки на активи та пасиви філії, а також на активи та пасиви кожного її відділення та застосовується алгоритм визначення трансфертних цін філії та відділень на підставі процентної маржі між цими ставками за співвідношенням 50 до 50 [48].

Таким чином, система трансфертного ціноутворення є дієвим інструментом визначення реального фінансового результату центрів відповідальності банку.

Висновки за розділом 2

Підсумовуючи інформацію другого розділу дипломної роботи, можна зробити висновок про те, що ТОВ «Банк» здійснює діяльність згідно чинного законодавства України та Статуту. Вищим керівним органом є Загальні збори учасників.

Забезпечення облікового процесу в ТОВ «Банк» покладено на Департамент бухгалтерського обліку та звітності. Керівником бухгалтерської служби є Головний бухгалтер. Бухгалтерія є централізованою. Аналітична робота в ТОВ «Банк» здійснюється Управлінням розвитку, планування та аналізу.

Згідно даних проведеного аналізу діяльності ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р. можна зробити висновок про те, що банківська установа розвивається успішно.

Фінансова структура ТОВ «Банк» будується за принципом єдності і взаємозв'язку бізнес-процесів, тим самим, дозволяючи перейти від адміністративного управління до фінансового. У фінансовій структурі ТОВ «Банк» виділяється три основні типи бізнес-центрів: профіт-центри, бек-офіси

та центри витрат. Фінансова структура ТОВ «Банк» є змішаною, тобто увібрала в себе ознаки продукт-орієнтованої та клієнт-орієнтованої фінансової моделі.

Для забезпечення ефективного функціонування фінансової структури в банку впроваджено систему бюджетування. Для досягнення цілей бюджетування в ТОВ «Банк» призначаються відповідальні працівники за впровадження та реалізацію процесу бюджетування. Учасниками бюджетного процесу в ТОВ «Банк» є фінансово-економічне управління, керуючі філіями та особи, ними вповноважені, керівники центрів фінансової відповідальності.

Впровадження та функціонування системи бюджетування в ТОВ «Банк» неможливе без трансфертного ціноутворення. Трансфертна ціна вводиться на званому «внутрішньому банку», що представляє собою віртуальну структуру, єдиною функцією якої вважається купівля-продаж вільних ресурсів на внутрішньому ринку без отримання процентної маржі за здійснення цих операцій. Вся маржа в такому випадку розподіляється між профіт-центрами, що залучають та розміщують ресурси.

Розрахунок трансфертних цін для «активних» та «пасивних» підрозділів здійснюється «внутрішнім банком» на підставі визначеної процентної (трансфертної) маржі, тобто застосовується алгоритм розподілу маржі між центрами фінансової відповідальності, що є однаковим як для головного банку, так і для філій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В ТОВ «БАНК»

3.1. Вдосконалення процесу бюджетування в ТОВ «Банк»

Упровадженню технології бюджетування в ТОВ «Банк» приділяється значна увага. Незважаючи на значні досягнення в теорії і практиці бюджетування існують розбіжності щодо тлумачення категорій бюджетування, недостатньо виокремлено його місце в управлінні банком, вимагають подальшого розроблення положення щодо вибору та застосування методів бюджетного планування, послідовності у розробленні бюджетів, контролювання їхньої ефективності тощо.

Традиційні підходи до формування бюджету банку полягають у формуванні плану доходів і витрат, прогнозного балансу і плану капітальних інвестицій. Процес бюджетування в банку супроводжується прогнозами ставок, курсів валют і цін на цінні папери.

Відповідно до ринкової кон'юнктури, дохідності фінансових інструментів, рівня зростання цін у тих чи інших сегментах фінансового ринку визначають прогноз напрямків розвитку банку.

У ТОВ «Банк», як і в багатьох інших комерційних банках в процесі бюджетування замість бюджету розвитку складають план капітальних вкладень. За цих умов інвестиції поділяють на поточні та капітальні, які спрямовані на одержання у майбутньому банком доходів від нових його відділень чи нових видів операцій. Поточні інвестиції не включаються до бюджету розвитку. Щодо капітальних інвестицій, то під них складають бізнес-плани, де відбивається прогнозована динаміка розвитку нових операцій банку, нових його відділень і наростаючим підсумком прибуток (збиток) від операцій.

Ці бізнес-плани є основою для складання бюджетів розвитку.

Об'єднуючи відокремлені бізнес-плани в консолідований бюджет розвитку, банк забезпечує корегування традиційного бюджету поточних фінансових операцій і плану капітальних вкладень. Причому в бюджеті розвитку банк може врахувати не тільки витрати капітального і поточного характеру, а і можливі доходи від упровадження нових напрямків його бізнесу. Таким чином, знижується навантаження на бюджет поточних фінансових операцій, тому що вважається, що план капітальних вкладень має цілком покриватися прибутком від виконання бюджету поточних фінансових операцій, що саме по собі не зовсім правильно.

У період складання бюджету поточних фінансових операцій і бюджету розвитку аналітики та інші підрозділи банку прогнозують значення не тільки тих операцій, що здійснюються у даний час, але й визначають, де і які нові відділення доцільно відкрити, запровадити технології та які нові напрямки бізнесу розвивати.

Банк прогнозує, скільки в цілому витрат інвестиційного і поточного характеру він зможе здійснити, які поточні витрати будуть віднесені на нього і яким чином вони будуть покриватися. З огляду на це при розробці бюджетів стає необхідним упорядкування прогнозних даних. Щодо бюджету поточних фінансових операцій, вважаємо за доцільне звести в одну таблицю такі окремі прогнози:

- Прогноз середніх обсягів поточних операцій банку і їхньої внутрішньої структури, тобто середніх значень прогнозного балансу і співвідношення його статей;
- Прогноз середньозважених ставок процентних активів і пасивів і їхньої внутрішньої структури, що залежать від термінів та змінювання ставок;
- Прогноз оборотів операцій банку, які забезпечують банку надходження інших видів доходів і витрат, тобто прогноз непроцентних доходів і непроцентних витрат разом із прогнозом

руху тарифів на послуги банку, курсів валют, цін на фондові базові активи непроцентного характеру (прогноз вартості торгового портфеля);

- Прогноз виробничих витрат загальнобанківського характеру, у які входить заробітна плата колективу банку, податки й інші види виробничих витрат.

Для складання плану капітальних витрат поточного характеру необхідно розробити прогноз придбання основних засобів і нематеріальних активів банку для підтримки його поточної діяльності.

Аналогічно для спрощення розробки бюджету розвитку банку доцільно і необхідно звести в одну таблицю такі бізнес-плани:

- Бізнес-плани нових відділень банку, що містять капітальні вкладення, витрати поточного характеру та поточні доходи;
- Бізнес-плани впровадження нових технологій, що сприяють зростанню продуктивності праці, у тому числі капітальні вкладення, витрати поточного характеру й економію від зростання продуктивності;
- Бізнес-плани впровадження нових операцій банку, що містять капітальні вкладення в нові операції, витрати поточного характеру і доходи від нових операцій.

Повноцінним бюджетом банку є об'єднаний консолідований бюджет, зведений в один агрегований прогноз щодо доходів і витрат і один консолідований план капітальних інвестицій, що максимально враховує можливі аспекти розвитку банку.

У даний час на фінансовому ринку України спостерігається тенденція: зниження процентних доходів банків від традиційних депозитно-кредитних операцій. На кредитному ринку зростає конкуренція, пов'язана з тим, що найбільші компанії отримують кредити в банках-нерезидентах, оскільки там вони є значно довготривалішими і дешевшими. Крім того, конкуренцію

банківським кредитам складають випуски корпоративних облігацій, що знижує рівень доходів банків від традиційних банківських операцій. З іншого боку – бурхливо зростають ціни на фондові активи, незважаючи на відносно низьку ліквідність цього ринку, бурхливо зростає сектор корпоративних облігацій, де середній термін позик не менше трьох років, бурхливо розвивається ринок споживчих кредитів, що має серйозну перспективу для збільшення процентної маржі банків, і банки виходять на ринок активних роздрібних операцій, а звідси і бурхливе зростання філіальної мережі банків, що прагнуть захопити нові ніші в банківському бізнесі.

У цій ситуації у банку можуть спостерігатися глобальні зміни у структурі балансу (переваги вкладень або у цінні папери, або у споживче кредитування), таким чином, банк стає залежним від знецінення активів у вигляді цінних паперів, або – від макроекономічної ситуації [54, с. 52-53].

Для того, щоб контролювати розвиток кожного виду операцій, його співвідношення з іншими видами доцільно було б умовно розділити банк не за підрозділами, а за укрупненими видами бізнесу. Тобто, формувати бюджет за трьома головними напрямками:

- Корпоративний банк, що здійснює традиційні банківські операції (депозитні та кредитні операції з обслуговування юридичних осіб, ведення поточних рахунків, надання касових послуг тощо). Корпоративний банк повинен мати свій бюджет та прогнози;
- Інвестиційний банк, що здійснює операції з цінними паперами (інвестиційні операції банку, брокерське обслуговування, андерайтингові послуги банку, вексельні операції, сек`юритизацію заборгованості клієнтів банку). Інвестиційний банк повинен мати свій бюджет, а відповідно і свої прогнози;
- Банк, що здійснює роздрібні операції (прийом внесків населення, надання споживчих кредитів, кредитів за пластиковими картками, автокредитів, іпотечних кредитів, здійснення переказів, комунальних платежів тощо). Цей

банк теж повинен мати свій бюджет і свої прогностні значення показників.

Складаючи бюджет поточних фінансових операцій банку і визначаючи прогностні значення цього бюджету, потрібно звертати увагу на співвідношення балансових статей, тобто на структуру балансу банку. З цією метою встановлюють обмеження (коефіцієнти питомої ваги), погоджують максимальні частки конкретних фінансових продуктів в операціях банку. Такий умовний поділ банку на три глобальних бізнеси з одного боку спрощує планування банку по підрозділах, оскільки не потрібно розробляти план по кожному підрозділу окремо, а з іншого – дає змогу збалансувати обсяги операцій банку в розрізі ринків, збалансовано розвивати і традиційні, і нові операції.

Для збереження внутрішньої ефективності діяльності банку при змінах як всередині банку, так і в зовнішньому середовищі доцільно здійснювати постійний контроль за операційною маржею, як за досягненням планового розміру так і фактичним її використанням.

Сутність такого методичного підходу до збереження ефективності діяльності банку полягає у встановленні «твердих» лімітів щодо використання операційної маржі. Ліміти слід встановлювати по кожному підрозділу. Маржу, що залишилася, направляти на покриття витрат центрального апарату управління банку, на які так само встановлено окремий ліміт використання, а решту прибутку розподілити між акціонерами.

Протягом звітного року в банку повинні суворо дотримуватися лімітів використання операційної маржі. Разом з тим, якщо підрозділ банку отримав більшу маржу, то він може й використати більше і навпаки. У разі зменшення операційної маржі підрозділи мають розробити пропозиції, направлені на її зростання (можливо, запровадити технології підвищення продуктивності праці, нові напрямки банківських послуг, відкрити нові відділення, зменшити виробничі витрати). При цьому важливо не захопитися однією тільки економією виробничих витрат, так як у розвитку банку дуже важливо знайти резерви зростання операційної маржі. Система «твердих» лімітів використання операційної маржі є умовним договором між підрозділами банку і центральним

апаратом управління – з одного боку та акціонерами банку – з іншого.

Упровадження системи «твердих» лімітів використання операційної маржі підрозділами і центральним апаратом управління банку є серйозною основою для стимулювання розвитку банку в цілому і його підрозділів.

Дуже часто банк стикається з проблемою оцінки ефективності фінансового планування та бюджетування у відділеннях та філіях. Ключовими параметрами, які можуть охарактеризувати стан планування та управління мережею філій банку, є можливість прогнозування прибутковості філії. Останнє в першу чергу залежить від обґрунтованості бізнес-планів та бюджету філії. На нашу думку, обґрунтованість бюджетів філій може бути досягнута за дотримання встановлених вимог. Такими вимогами мають бути:

- Визначення переліку цільових показників під час розробки бюджету філії (обсягові показники реалізації на регіональному ринку банківських продуктів не повинні задаватись «згори»; більш ефективним буде визначення відносних показників прибутковості активів, рівня цін, пріоритетності впровадження окремих банківських продуктів);
- При встановленні планових показників виходити із принципів об'єктивності та реальності (встановлення завищених планів і їх невиконання веде до дезмотивації банківських працівників);
- Уніфікація та стандартизація форм бізнес-планів філій в рамках розробки і виконання консолідованого бюджету банку. Наявність розробленого бізнес-плану філії повинно бути обов'язковою умовою її відкриття. Фінансова частина бізнес-плану має включати прогнозний баланс, план доходів та витрат, планові параметри поточної та повної окупності вкладень банку і витрат на його створення. При цьому повна окупність розраховується з коефіцієнтом дисконтування, встановленому на рівні, який враховує альтернативну дохідність вкладень банку;
- Використання замість тотального контролю за діяльністю філії системи лімітів за позиціями (ризиками);

- Централізація ризиків філії у казначействі.

Така політика банку по відношенню до своїх філій дозволить забезпечити ефективність процесу фінансового планування та контролю за виконанням бюджетів у філіях, сконцентрувавши функції керівника філії на її діяльності щодо удосконалення обслуговування клієнтів, розширення переліку послуг і банківських продуктів та управління прибутковістю [51, с. 70; 58, с. 7-8].

Для забезпечення об'єктивності в процесі бюджетування у філіях банк повинен запровадити систему оцінки і порівняння ефективності результатів їхньої діяльності. Для цілей ранжування філій з урахуванням комплексу показників банком може бути використана система порівняльних рейтингів, створена на основі розрахунку індексу комплексної оцінки.

Індекс комплексної оцінки розраховується як відношення фактичного прибутку філії до очікуваного її прибутку. Очікуваний прибуток філії розраховується як зважена сума очікуваних прибутків по кожному з оцінюваних факторів (показників). При цьому очікуваний прибуток по визначеному чиннику розраховується на основі припущення, що даний чинник дорівнює середньому по усіх філіях, а всі інші чинники, які впливають на прибуток, залишаються незмінними. Таким чином, індекс комплексної оцінки показує, яких результатів досягла філія у порівнянні із «середньою» філією. Набір чинників оцінки і їхніх часток можна змінювати залежно від бізнес-пріоритетів і поставлених цілей на плановий період – наприклад, у набір чинників банком включені: прибуток, прибуток на одного працівника, динаміка зростання прибутку, активи (обсяг, тенденція зростання, ринкова позиція), клієнти (кількість, тенденція зростання, ринкова позиція).

Комплексним показником оцінки ефективності діяльності банку, який повинен прийматися до уваги в процесі консолідації фінансових планів (бюджетів) всіх рівнів, є показник ефективності банку як єдиного цілого. Ефективність діяльності банку можна оцінити на основі порівняння фактичної величини маржі між активами, що приносять дохід, і платними пасивами банку з величинами мінімально допустимої маржі і мінімально необхідної маржі.

Мінімально допустима маржа розраховується як відношення суми мінімально допустимих витрат банку до поточного середньоденного обсягу його активів. До мінімально допустимих витрат відносяться накладні витрати, а також умовні доходи та витрати, що виникають унаслідок наявності різниці в обсягах працюючих активів і платних пасивів банку.

Під час розрахунку мінімально необхідної маржі до мінімально допустимих витрат банку додається планова величина прибутку, який планується до розподілу, скоригованого на ставку, що фактично сплачується банком, податку на прибуток, а також законодавчо встановлену мінімальну величину відрахувань у резервний фонд.

Якщо фактична маржа менша за мінімально допустиму, банк працює собі у збиток; якщо фактична маржа вища за мінімально допустиму, але нижче мінімально необхідної, то рентабельність банку нижче заданої; якщо фактична маржа більша за мінімально необхідну, рівень рентабельності банку відповідає бажаному [53, с. 157-160].

Таким чином, для ефективного бюджетування банку потрібно приділити значну увагу показникам, які беруться до уваги в процесі складання бюджетів, оскільки за їх допомогою банк може оцінити ефективність своєї роботи в цілому та прогнозувати її на перспективу.

В ТОВ «Банк» в процесі бюджетування використовується традиційна модель [48].

Традиційна модель бюджетування намагається перетворити організацію на замкнений ринковий простір, тобто представити банк у вигляді ринку в мініатюрі.

Ринок всередині банку при традиційному бюджетуванні моделюється за допомогою трансфертного ціноутворення. Тобто, крім реальних доходів та витрат, які отримують центри прибутку, вводяться до розрахунку внутрішні (віртуальні) доходи і витрати, які з'являються в результаті взаємодії підрозділів банку, тобто купівлі-продажу грошових ресурсів та взаємних послуг.

Центри залучення за спеціально розробленою методикою визначають

ціну ресурсу, за який сплачують (віртуально) центри розміщення. При чому вартість ресурсу повинна бути не вищою і не нижчою за ринкову, оскільки, в протилежному випадку центру розміщення буде вигіднішим звернутися до зовнішніх джерел. Те ж саме відбувається і при оплаті взаємних послуг.

Далі відбувається процес розподілу витрат між центрами прибутку. Для них витрати стають загальноорганізаційними умовно-постійними витратами.

Фінансовий результат у цьому випадку визначається для кожного центру прибутку за формулою (3.1):

$$\text{ФР} = \text{ЗРД} + \text{ВТД} - \text{ВПВ} - \text{ЗВ} - \text{ВТВ}, \quad (3.1)$$

де ФР – фінансовий результат;

ЗРД – зовнішні реальні доходи;

ВТД – внутрішні трансфертні доходи;

ВПВ – власні прямі витрати (на заробітну плату, тощо);

ЗВ – загально організаційні витрати (результат діяльності центру відповідальності);

ВТВ - внутрішні трансфертні витрати (плата за залучені ресурси та послуги).

В випадку застосування традиційної моделі бюджетування самоокупність підрозділу визначається за наступною формулою (3.2).

$$\text{Самоокупність підрозділу} = \text{ВПВ} + \text{ЗВ} + \text{ВТВ}, \quad (3.2)$$

де ВПВ – власні прямі витрати;

ЗВ – загально організаційні витрати;

ВТВ - внутрішні трансфертні витрати.

Трансфертна модель призводить до ряду негативних моментів в діяльності банку, а саме, вона не стимулює персонал та менеджмент допоміжних департаментів та дрібних центрів прибутку скорочувати витрати,

модель потребує постійної настройки та регулювання, щоб результати хоча б приблизно відображали реальність, трансфертне ціноутворення, як показує практика, негативно впливає на взаємодію між підрозділами банку та їх співробітниками.

Таким чином, застосовувана в ТОВ «Банк» традиційна модель бюджетування є досить складною та не досить ефективною. В цьому випадку доцільніше перейти до моделі прямого бюджетування.

Вважається, що пряме бюджетування є більш сучасною та стратегічно орієнтованою моделлю постановки бюджетного процесу.

Суттєвою відмінністю даної моделі від традиційної є відмова від принципів внутрішнього трансфертного ціноутворення. В даному випадку також виділяються центри прибутку та центри витрат, але при цьому центрами прибутку є тільки ті підрозділи, які заробляють реальні кошти, усі інші підрозділи вважаються витратними.

Модель не передбачає більш детальної класифікації центрів фінансової відповідальності, тому при застосуванні цієї моделі немає необхідності виділяти центри залучення, розміщення тощо.

Усі центри витрат визначаються як центри забезпечення, а сукупна вартість їх утримання є загально організаційними видатками. Центри фінансової відповідальності, які приймають участь у залученні ресурсів, розраховують їх пряму собівартість (процентні витрати, заробітна плата персоналу тощо). При формуванні бюджету ці прямі витрати повністю переносяться на витрати центрів розміщення.

Самим простим способом це зробити є розрахунок середньозваженої собівартості залучення ресурсів: сумуються зважені за обсягами вартості залучення ресурсів і визначається усереднена собівартість залучення ресурсів.

Таким чином, собівартістю залучення конкретного ресурсу, яка буде віднесена на витрати центру розміщення, буде обсяг використовуваних центром розміщення ресурсів, помножений на їх середню вартість.

Модель прямого бюджетування передбачає розрахунок фінансового

результату за дещо іншою формулою (3.3), ніж традиційна модель.

$$\text{ФР} = \text{ЗРД} - (\text{ВПВ} + \text{ПВЗР}), \quad (3.3)$$

де ФР – фінансовий результат;

ЗРД – зовнішні реальні доходи;

ВПВ – власні прямі витрати;

ПВЗР – прямі витрати по залученню ресурсів.

У випадку застосування моделі прямого бюджетування самоокупність центру фінансової відповідальності буде знаходитися на рівні прямих витрат центру відповідальності [26, с. 4-5].

Розрахунок фінансового результату та самоокупності при застосуванні моделей традиційного та прямого бюджетування продемонструємо на прикладі профіт-центру «Індивідуальний бізнес (кредитування)» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок фінансового результату та самоокупності при застосуванні моделей традиційного та прямого бюджетування.

1. Вхідні дані (за даними аналітичного обліку)		
Показники	Сума, тис. грн.	
Власні прямі витрати	100 000,00	
Загальноорганізаційні витрати	25 000,00	
Внутрішні трансфертні витрати	45 000,00	
Прямі витрати по залученню ресурсів	20 000,00	
Зовнішні реальні доходи	170 000,00	
Внутрішні трансфертні доходи	75 000,00	
2. Розрахунок фінансового результату та самоокупності підрозділу		
Показники	За традиційною моделлю бюджетування, тис. грн.	За моделлю прямого бюджетування, тис. грн.
Фінансовий результат	75 000,00	50 000,00
Самоокупність	170 000,00	120 000,00

Отже, розрахунок результатів діяльності центрів відповідальності за

допомогою процесу прямого бюджетування є більш точним та простим.

Модель організації бюджетування через прямі витрати є відносно новою і тому недостатньо відпрацьованою на практиці, але вона є більш прогресивною, ніж традиційна модель, і більш здатною вирішувати базові завдання бюджетування. Методологічна простота моделі унеможливує здійснення маніпулювання результатами діяльності центрів відповідальності з боку керівництва.

Поряд з отриманими перевагами при переході банку до моделі прямого бюджетування, усе ж обидві моделі (як традиційна, так і модель прямого бюджетування) мають спільні недоліки, які проявляються у більшому або меншому ступені, але все одно залишаються критичними для ефективності системи управління банку. До таких недоліків належить:

- Відірваність від стратегії та надмірне зосередження на функціях та підрозділах, а не на цілях та додатковій вартості;
- Недостатньо або зовсім не досліджуються такі важливі питання, як прибутковість споживачів та ринкових сегментів після розподілу усіх релевантних витрат, створення додаткової вартості окремими бізнес-процесами та операціями, засоби підвищення результативності та ефективності управлінських процедур тощо;
- Стимулювання девіантної поведінки, яка має на меті дотримання бюджетних параметрів;
- Надмірна увага приділяється скороченню витрат та внутрішнім факторам діяльності (кількість робітників тощо), а не на зовнішніх (розвиток ринку, потреб споживачів). Встановлення верхньої та нижньої межі для доходів та витрат суттєвим чином обмежує можливість інноваційного прориву.

Зважаючи на це, наступним кроком розвитку ТОВ «Банк» після впровадження моделі прямого бюджетування є поступова відмова від бюджетування в традиційному розумінні та перехід до нової парадигми планування та контролю – позабюджетного планування.

Позабюджетне планування включає в себе дві складові.

Першою складовою є адаптивний управлінський процес, який підвищує гнучкість управління та швидкість його реагування на зміни зовнішнього середовища банку з одночасним збереженням максимальної орієнтації на споживача. Замість зафіксованих цілей та заходів, а також жорсткої прив'язки систем мотивації до досягнутих фінансових результатів, позабюджетна система пропонує гнучкі та динамічні цілі та контролює діяльність шляхом порівняння з найкращими галузевими досягненнями, конкурентами та результатами попередніх, схожих по умовам діяльності періодів.

Другою складовою є радикальна децентралізація процесу прийняття рішень та перехід до локальної автономії, тобто послідовне делегування повноважень, усунення статичних організаційних ієрархій, модифікація систем оплати праці та преміювання. В результаті зростає рівень саморегулювання робітників та виховується культура відповідальності, що позитивно впливає на рівень продуктивності та якості обслуговування споживачів.

Позабюджетне планування не можна розглядати як відмову від таких фундаментальних основ управління, як планування, оцінка ефективності, контроль та звітність. Позабюджетне планування – це взаємоузгоджена, систематична перебудова усіх відповідних управлінських процесів. Саме система позабюджетного планування забезпечує інтеграцію усіх елементів загальної системи корпоративного управління.

Порівняння бюджетної та позабюджетної систем управління наведене в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння бюджетної та позабюджетної систем управління

Критерії порівняння	Бюджетне управління	Позабюджетне управління
1. Свобода дій	В межах бюджету	В межах стратегічного плану
2. Компетенція підрозділів	Реалізація узгоджених та наданих зверху планів	Прийняття автономних рішень
3. Координація	Через плани та бюджети	Через ринкові стимули
4. Постановка цілей	Попередньо узгоджені, базуються на досягнутому	В порівнянні з конкурентами
5. Процес стратегічного планування	Щорічний, «зверху-вниз»	Безперервний, на основі максимального залучення безпосередніх виконавців

Продовження таблиці 3.2

6. Використання ресурсів	Щорічний централізований розподіл	Доступ по потребах
7. Прогнозування	З метою загального моніторингу	З метою адаптації стратегії
8. Контроль	Дотримання поставлених планових завдань	Самоконтроль

Головними чинниками успішного функціонування позабюджетного планування є:

- Проста корпоративна структура з невеликою кількістю контролерів;
- Забезпечення персоналу ефективними інструментами аналізу та прийняття управлінських рішень;
- Проста та зрозуміла система показників оцінки діяльності департаментів;
- Заміна бюджету, що встановлює обмежене значення витрат, на контроль показника «витрати-доходи», що забезпечує більш широкий простір для інновацій;
- Відкрита оперативна система обміну інформації, в якій всі необхідні фактичні дані доступні для усіх зацікавлених працівників в режимі реального часу [26, с.6-7].

Таким чином, традиційна модель бюджетування дує часто є неспроможною вирішити поставлені перед нею завдання, тому банку для забезпечення його подальшого розвитку необхідно впроваджувати в свою діяльність більш прогресивні засоби, якими є модель прямого бюджетування та позабюджетне планування.

3.2. Врахування ризиків для підвищення ефективності системи управлінського обліку банку

Бюджети ТОВ «Банк» формуються в конкретний період, який

характеризується невизначеністю економічної ситуації та неможливістю відвернення формування ризиків. Тому в процесі бюджетування можливо лише дати оцінку ризикам та вжити заходи щодо їх нейтралізації:

- Більш точно визначити локальні бюджети;
- Визначити види ризиків, що впливають на виконання бюджетів;
- Визначити алгоритм розрахунку, який дозволяє оцінити ступінь ризику; розрахувати величину можливого збитку з врахуванням обраного алгоритму.

У бюджетному управлінні ризики кваліфікують на дві групи:

- Ризик втрати доходу, що пов'язаний з платоспроможністю клієнтів;
- Ризик збільшення видаткової частини бюджету, що призводить до втрати частини прибутку [54, с. 15-16].

При побудові системи бюджетів в ТОВ «Банк» враховується лише можлива величина збитків, без здійснення подальшого аналізу [48].

Але, на нашу думку, доцільним є здійснення більш глибокого аналізу можливих ризиків в процесі бюджетування (додаток У).

Продемонструємо застосування запропонованої методики на прикладі аналізу ризиків кредитного портфелю так, як даний вид активів займає найбільшу питому вагу (85,43%) в структурі активів ТОВ «Банк» і з ним пов'язана найбільша кількість ризиків, але аналогічні розрахунки можна застосовувати в процесі бюджетування і для інших видів активів. Дані для розрахунку наведені в наступній таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Кредитний портфель ТОВ «Банк» станом на 31 грудня 2006 року (за секторами економіки).

Найменування сектору економіки	Сума, тис. грн.	Ймовірність кредитного ризику
Промисловість	3 257 845	0,25
Кредити в приватний сектор економіки	786 430	0,30
Споживче кредитування	675 980	0,15
Будівництво	564 900	0,10
Аграрний сектор	313 445	0,05

Разом	5 598 600	0,22
-------	-----------	------

Першим кроком є визначення можливої величини збитків за кредитним портфелем, для цього використовується наступна формула (3.4):

$$S_p = \sum S_i \times P_i(c) \quad (3.4)$$

де S_p – можлива величина збитків за кредитним портфелем;

S_i – сума кредитів в певну галузь економіки;

$P_i(c)$ – показник ризику.

Таким чином, величина можливих збитків ТОВ «Банк» за кредитним портфелем буде дорівнювати:

$$S_p = 3\,257\,845 \times 0,25 + 786\,430 \times 0,30 + 675\,980 \times 0,15 + 564\,900 \times 0,10 + 313\,445 \times 0,05 = 1\,223\,950 \text{ тис. грн.}$$

Далі розраховується середньозважений портфельний ризик за формулою (3.5).

$$L = S_p / S \quad (3.5)$$

де L – середньозважений портфельний ризик;

S_p – можлива величина збитків за кредитним портфелем;

S – сума кредитів в певну галузь економіки.

Отже, середньозважений портфельний ризик ТОВ «Банк» буде дорівнювати:

$$L = 1\,223\,950 / 5\,598\,600 = 0,22$$

Наступним кроком є визначення показників, що характеризують міру розсіяння ризиків відносно середньозваженого ризику. Такими показниками є дисперсія та середньоквадратичне відхилення.

Дисперсія щодо угод, які складають кредитний портфель розраховується за допомогою наступної формули (3.6).

$$V(p) = \sum (P_i(c) - L)^2 \times S_i/S \quad (3.6)$$

де $V(p)$ – дисперсія;

$P_i(c)$ – показник ризику;

S_i – сума кредитів в певну галузь економіки;

S – величина кредитного портфелю.

В свою чергу, середньоквадратичне відхилення визначається наступним чином (3.7).

$$\acute{u}(p) = \sqrt{V} \quad (3.7)$$

де $V(p)$ – дисперсія;

$\acute{u}(p)$ – середньоквадратичне відхилення.

Отже за формулою (3.6) обчислюємо дисперсію кредитних ризиків:

$$\begin{aligned} V(p) &= 1/5 \ 598 \ 600 \times ((0,25 - 0,22)^2 \times 3 \ 257 \ 845 + (0,30 - 0,22)^2 \times 786 \ 430 + \\ &+ (0,15 - 0,22)^2 \times 675 \ 980 + (0,10 - 0,22)^2 \times 564 \ 900 + (0,05 - 0,22)^2 \times 313 \ 445) = \\ &= 0,00285 \end{aligned}$$

Скориставшись формулою (3.7), визначимо середньоквадратичне відхилення як міру ризиків.

$$\acute{u}(p) = \sqrt{0,00285} = 0,05$$

Таким чином, можна зробити висновок, що значення кредитних ризиків щодо угод, що складають даний кредитний портфель, відхиляються від середнього їх значення (середньозваженого кредитного портфельного ризику) в середньому на 0,05, тобто значення ризиків можна згрупувати в інтервал $(0,22 - 0,05; 0,22 + 0,05)$.

Але дисперсія та середньоквадратичне відхилення показують міру розсіяння ризиків як у кращий бік (значення, менші від середньозваженого портфельного ризику), так і в гірший бік (значення, більші за середньозважений портфельний ризик). Тому вказані показники не дають змоги однозначно

оцінити ступінь ризикованості портфелю. З цією метою доцільніше застосовувати такий показник ризику, як семіваріація.

Позитивна семіваріація як міра кредитних ризиків щодо угод, які складають кредитний портфель банку визначається за наступною формулою (3.8).

$$PSV = \sum t^2 \times Si/S \quad (3.8)$$

де PSV – Позитивна семіваріація;

t – від’ємні відхилення кредитних ризиків щодо угод кредитного портфеля від середньозваженого;

Si – сума кредитів в певну галузь економіки;

S – величина кредитного портфелю.

Негативна семіваріація як міра кредитних ризиків щодо угод, які складають кредитний портфель банку визначається за формулою (3.9).

$$NSV = \sum l^2 \times Si/S \quad (3.9)$$

де NSV – негативна семіваріація;

l – додатні відхилення кредитних ризиків щодо угод кредитного портфеля від середньозваженого;

Si – сума кредитів в певну галузь економіки;

S – величина кредитного портфелю.

В свою чергу, позитивне (3.10) та негативне (3.11) семіквадратичне відхилення розраховується наступним чином.

$$psv = \sqrt{PSV} \quad (3.10)$$

де psv – позитивне семіквадратичне відхилення;

PSV – негативна семіваріація.

$$nsv = \sqrt{NSV} \quad (3.11)$$

де nsv – негативне семіквадратичне відхилення;

NSV – негативна семіваріація.

Таким чином, за допомогою наведених формул визначимо позитивну та негативну семіваріацію і семіквадратичне відхилення.

$$PSV = 1/5 \ 598 \ 600 \times ((0,15 - 0,22)^2 \times 675 \ 980 + (0,10 - 0,22)^2 \times 564 \ 900 + (0,05 - 0,22)^2 \times 313 \ 445) = 0,002$$

$$NSV = 1/5 \ 598 \ 600 \times ((0,25 - 0,22)^2 \times 3 \ 257 \ 845 + (0,30 - 0,22)^2 \times 786 \ 430) = 0,016$$

$$psv = \sqrt{0,002} = 0,045$$

$$nsv = \sqrt{0,016} = 0,126$$

Останнім кроком є визначення коефіцієнта асиметрії (3.12).

$$a = \sum Si / S \times (Pi(c) - L)^3 / \sqrt{V(p)^3} \quad (3.12)$$

де a – коефіцієнт асиметрії;

Si – сума кредитів в певну галузь економіки;

S – величина кредитного портфелю;

$Pi(c)$ – показник ризику;

L – середньозважений портфельний ризик;

$V(p)$ – дисперсія.

Розрахунок коефіцієнта асиметрії для кредитного портфелю ТОВ «Банк» буде мати наступний вигляд:

$$a = (1/5 \ 598 \ 600 \times \sqrt{0,00285^3}) \times ((0,25 - 0,22)^3 \times 3 \ 257 \ 845 + (0,30 - 0,22)^3 \times 786 \ 430 + (0,15 - 0,22)^3 \times 675 \ 980 + (0,10 - 0,22)^3 \times 564 \ 900 + (0,05 - 0,22)^3 \times 313 \ 445) = -2,65$$

Отже, показники семіваріації, середнього семіквадратичного відхилення та коефіцієнт асиметрії свідчать про те, що значення кредитних ризиків щодо

угод кредитного портфеля більше відхиляються в несприятливий бік від середньозваженого кредитного портфельного ризику, тобто можна зробити висновок, що ступінь ризикованості даного кредитного портфеля досить високий [27, с. 67-73].

Таким чином, запропонований алгоритм аналізу ризиків при здійсненні процесу бюджетування є більш інформативним та дає змогу вчасно спрогнозувати можливі ризики, дати їм кількісну оцінку та розробити заходи щодо їх мінімізації.

3.3. Автоматизація системи управлінського обліку в ТОВ «Банк»

ТОВ «Банк» – багатофіліальна структура з великою кількістю відділень, яка надає широкий спектр банківських послуг від кредитування великих інвестиційних проектів до приймання комунальних платежів від населення [47]. Такі умови вимагають від банку все більш серйозного відношення до бізнесу.

Для автоматизації управлінських завдань використовуються засоби MS Office [47]. Тому для банку важливим питанням є впровадження єдиної технології, яка б дозволила вирішувати завдання фінансового планування, план-факт аналізу, бюджетування тощо.

Ключовим моментом у вирішенні будь-якої управлінської задачі є наявність консолідованої, актуальної інформації про бізнес, на основі якої можливо провести аналіз як в розрізі територіально відділених підрозділів (філіалів, відділень), так і у розрізі напрямків діяльності, груп клієнтів та конкретних банківських продуктів.

Але постійний ріст номенклатури та обсягу первинної інформації, особливо при великій кількості структурних підрозділів, суттєво ускладнює процес збору та аналізу даних, що негативно відображається на ефективності прийняття управлінських рішень. Організація та автоматизація збору первинної інформації, централізоване формування звітності стає окремим витратним завданням. Поступово до процесу збору і обробки первинних даних у все

більшій мірі залучаються спеціалісти підрозділів, головним завданням яких є продаж банківських продуктів та послуг, а не підготовка і узгодження великої кількості форм звітності.

Постановка корпоративного управління є трудомістким та довгим процесом, як з методологічної точки зору, так і з позиції інформаційно-технічного забезпечення, тому технології управління впроваджують поступово, починаючи з найбільш актуальних.

В результаті це часто призводить до паралельної експлуатації декількох систем для автоматизації різних завдань управління: кадрового обліку, обліку накладних витрат і ведення бюджетів підрозділів, аналізу активів та пасивів, клієнтської бази тощо; що суттєво збільшує витрати банку на їх впровадження, супроводження та інтеграцію, ускладнюється збір інформації і формування звітності. В такій ситуації особливо помітно проявляється необхідність використання комплексного підходу до побудови системи фінансового управління. Але це дійсно є великою та складною задачею, яка порушує широке коло організаційних, методичних та інформаційно-технічних питань.

Найбільш ефективним рішенням, але і достатньо витратним є створення комплексної системи фінансового управління, яка дає можливість здійснювати планування, облік і аналіз діяльності багатопрофільної структури одночасно у розрізі підрозділів та бізнес-напрямків. Такий підхід забезпечують системи класу BPM (business performance management).

Назвати BPM-системи чимось принципово новим не можна. Вони об'єднують відомі управлінські технології і програмні рішення, які рідше застосовувалися локально і вирішували завдання окремих підрозділів та користувачів: фінансове сховище даних, інструментарій для підтримки технологій управління (так звані BPM-засоби), засоби для оперативної роботи з діловими даними та складання звітів.

Головною особливістю та перевагою систем класу BPM є підтримка саме повного циклу управління установою. Це означає, що інструменти BPM взаємопов'язані та забезпечують виконання чотирьох основних етапів

управління ефективністю бізнесу (рис. 3.1):

- Перший етап – розробка стратегії. Метою цього етапу є виділення цільових показників бізнесу та планування їх кількісних значень.
- Другим етапом є планування. На цьому етапі розробляються тактичні плани для досягнення поставлених стратегічних цілей. Основним інструментом оперативного планування є бюджет.
- Третій етап – моніторинг та контроль виконання бюджетних планів. Фактичні значення за статтями управлінського обліку обчислюються на основі зібраних у сховищі первинних даних. Для порівняння запланованих та досягнутих показників бюджетів використовуються інструменти «план-фактного» аналізу.
- Четвертий (заключний) етап –аналіз та регулювання. На заключному етапі стратегічні плани коригуються у відповідності до реальних умов роботи банку. Для планування змін використовуються інструменти прогнозування і моделювання різних сценаріїв розвитку ситуації. В результаті чого цикл корпоративного управління – між обраною банком стратегією та її практичною реалізацією – замикається.

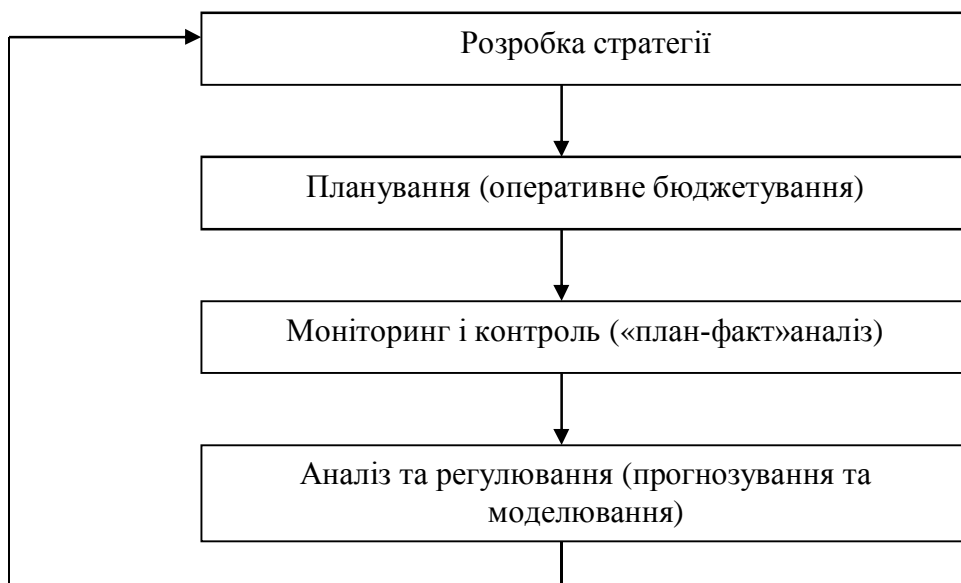


Рис. 3.1. Етапи циклу корпоративного управління в банку

Особливе місце в BPM-рішеннях займає аналітична компонента. Більшість BPM-засобів створені таким чином, що вони забезпечують зв'язок з детальними звітами та інтерактивними діаграмами (які, в свою чергу, також пов'язані з детальними звітами). Не менш значною функціональністю володіють попередження (alerts), інтерактивні графіки та діаграми, а також можливість безперервного планування та бюджетування та зв'язок з з окремими транзакціями.

Таким чином, за допомогою BPM-системи створюється цілісна інфраструктура для підтримки узгодженого стратегічного та тактичного управління на основі єдиної моделі даних. У цьому є принципова відмінність комплексного підходу систем автоматизації управління загальнобанківського масштабу від ізольованого рішення окремих управлінських завдань.

Однак, комплексний підхід не виключає етапність при виконанні BPM-проектів. Використання покрокової технології впровадження BPM-систем прийняте у всьому світі.

На початковому етапі впровадження BPM-системи буде використовуватися BPM-платформа для підтримки однієї управлінської технології (бюджетування, підготовка управлінської звітності). З часом поступово буде нарощуватися функціональність, впроваджуючи повний цикл корпоративного управління.

Поетапний підхід до впровадження BPM-системи дозволяє у короткий строк отримати перші результати від впровадження нової управлінської технології та оцінити її практичну користь. Крім цього, керівництво має змогу контролювати та своєчасно вносити корективи у розвиток проекту.

Класична BPM-система банку складається з трьох частин: сховища даних з консолідованою оперативною фінансовою інформацією головного банку та філіалів, набору інструментів для підтримки технологій управління ефективністю та засобів для оперативної роботи з бізнес-даними.

В якості прикладу комплексного рішення можна привести BPM-платформу «Контур» компанії Intersoft Lab.

В якості комплексних рішень для банку реалізовані:

- «Контур Корпорація. Фінансове управління банком» – система для комплексного управління банком: стратегічного планування, фінансового планування та управлінського обліку, моделювання ресурсів;
- «Контур Корпорація. Бюджет господарських витрат» – система для впровадження кошторису накладних витрат та капітальних вкладень банку;
- «Контур Корпорація. Управління філіалами банку» – система для консолідації даних управлінського обліку та складання звітності [59, с. 14-17].

Отже, впровадження системи корпоративного управління у банку є досить тривалим та трудомістким процесом. Але впровадження комплексної системи управління дасть змогу банку здійснювати планування, облік та аналіз діяльності багатofіліальної установи банку одночасно у розрізі підрозділів та бізнес-напрямків. Ключовою особливістю даної системи є підтримка повного циклу управління.

Висновки за розділом 3

Узагальнюючи інформацію наведену у третьому розділі, можна зробити наступні висновки. В ТОВ «Банк» організації ситеми управлінського обліку приділяється значна увага. Але, поряд з цим мають місце певні недоліки в функціонуванні системи управлінського обліку.

На сьогоднішній день банк функціонує в умовах фінансовому ринку, на якому спостерігаються наступні тенденції: зниження процентних доходів від традиційних депозитно-кредитних операцій та зростання конкуренції на кредитному ринку. У цій ситуації банк стає залежним від макроекономічної ситуації.

Щоб контролювати розвиток кожного виду операцій, його співвідношення з іншими видами доцільно було б умовно розділити банк не за підрозділами, а за укрупненими видами бізнесу. Тобто, формувати бюджет за трьома головними напрямками: Корпоративний банк, Інвестиційний банк та Банк, що здійснює роздрібні операції. Такий умовний поділ банку з одного боку спрощує планування по підрозділах, а з іншого – дає змогу збалансувати обсяги операцій в розрізі ринків, збалансовано розвивати і традиційні, і нові операції.

Для збереження внутрішньої ефективності діяльності банку при змінах як всередині банку, так і в зовнішньому середовищі доцільно здійснювати постійний контроль за операційною маржею. Сутність такого методичного підходу до збереження ефективності діяльності банку полягає у встановленні «твердих» лімітів щодо використання операційної маржі.

Також банк часто стикається з проблемою оцінки ефективності фінансового планування та бюджетування у відділеннях та філіях. Для забезпечення об'єктивності в процесі бюджетування у філіях потрібно запровадити систему оцінки ефективності результатів їхньої діяльності.

Використовувана в ТОВ «Банк» традиційна модель бюджетування є досить складною. Тому банку доцільніше буде перейти до прямої моделі бюджетування, яка є більш простою та унеможливорює здійснення маніпулювань щодо фінансових результатів підрозділів. Дана модель бюджетування є прогресивною, але все одно має ряд недоліків, тому наступним кроком у розвитку управлінського обліку в ТОВ «Банк» є перехід до системи позабюджетного планування, що забезпечить інтеграцію усіх елементів загальної системи корпоративного управління.

Також, на наш погляд, система оцінки ризиків при бюджетуванні на основі визначення очікуваної величини можливого збитку є досить недосконалою, тому запропонований нами більш детальний аналіз ризиків дасть змогу вчасно виявити та мінімізувати можливі ризики.

Актуальним питанням для банку є проблема інформаційного забезпечення, тому для автоматизації управлінських завдань доцільним є

впровадження комплексної системи управління, що дасть змогу здійснювати планування, облік та аналіз діяльності у розрізі підрозділів та бізнес-напрямків.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного у дипломній роботі дослідження організації системи управлінського обліку в банку можна зробити наступні висновки:

1. На сьогоднішній день впровадження управлінського обліку є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу як в зарубіжній практиці, так і в національній. На відміну від фінансового обліку, ведення якого є жорстко регламентованим, побудова системи управлінського обліку є прерогативою банку, а отримана інформація – банківською таємницею.

На побудову системи управлінського обліку впливає ряд чинників (розмір та структура банківської установи, наявність віддалених підрозділів, застосовуване програмне забезпечення, моделі бюджетування тощо). Але в цілому можна виділити три способи організації управлінського обліку: позасистемний облік, облік з використанням аналітичних рахунків 1 – 7 класів та облік з використанням рахунків 8 класу. Кожен з наведених методів має як переваги, так і недоліки.

2. Значно підвищити ефективність обліку дає змогу впровадження госпрозрахунку та виділення центрів відповідальності. Даний захід значно підвищує мотивацію персоналу, бо в межах кожного центру покладається персональна відповідальність за результати роботи. Розподіл підрозділів банку за центрами відповідальності має бути зафіксований у положенні про фінансову структуру банку.

3. Управлінський облік, як повноцінна цілісна система, в Україні сформувався досить недавно, але для вітчизняної практики це не є принципово новим явищем, його окремі елементи впроваджувалися в діяльність банків ще за радянських часів. Особливо високих темпів розвитку управлінський облік в банках набрав після переходу банків на ведення бухгалтерського обліку за МСБО.

4. ТОВ «Банк» здійснює свою діяльність відповідно до чинного статуту

та законодавства України. Вищим керівним органом є Загальні збори учасників. Забезпечення облікового процесу в ТОВ «Банк» покладено на Департамент бухгалтерського обліку та звітності. Керівником бухгалтерської служби є Головний бухгалтер. Бухгалтерія є централізованою. Аналітична робота в ТОВ «Банк» здійснюється Управлінням розвитку, планування та аналізу.

Згідно даних проведеного аналізу діяльності ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р. можна зробити висновок про те, що банківська установа розвивається успішно, всі показники знаходяться в межах норми.

5. Фінансова структура ТОВ «Банк» будується за принципом єдності і взаємозв'язку бізнес-процесів, тим самим, дозволяючи перейти від адміністративного управління до фінансового. У фінансовій структурі ТОВ «Банк» виділяється три основні типи бізнес-центрів: профіт-центри, бек-офіси та центри витрат. Фінансова структура ТОВ «Банк» є змішаною, тобто увібрала в себе ознаки продукт-орієнтованої та клієнт-орієнтованої фінансової моделі.

Основою діяльності банку є профіт-центри, вони посідають перше місце в ієрархії центрів фінансової відповідальності. За кожним центром прибутку закріплений бек-офіс, який обліковує його діяльність. На третьому місці ієрархії знаходяться центри витрат, які здійснюють обслуговування діяльності банку в цілому.

6. Для забезпечення ефективного функціонування фінансової структури в банку впроваджено систему бюджетування. Для досягнення цілей бюджетування в ТОВ «Банк» призначаються відповідальні працівники за впровадження та реалізацію процесу бюджетування. Учасниками бюджетного процесу в ТОВ «Банк» є фінансово-економічне управління, керуючі філіями та особи, ними вповноважені, керівники центрів фінансової відповідальності. Процес бюджетування в ТОВ «Банк» включає три основні етапи: планування, коригування та контролінг.

7. В банку з метою систематизації балансових рахунків впроваджено кодифікацію кожної статті бюджету активів та пасивів, а також доходів та витрат. Тобто застосовується персоніфікація кожної банківської операції за

центрами фінансової відповідальності та за структурними підрозділами банку.

8. Впровадження та функціонування системи бюджетування в ТОВ «Банк» здійснюється на основі моделі трансфертного ціноутворення. Трансфертна ціна вводиться на званому «внутрішньому банку», що представляє собою віртуальну структуру, єдиною функцією якої вважається купівля-продаж вільних ресурсів на внутрішньому ринку без отримання процентної маржі за здійснення цих операцій. Вся маржа в такому випадку розподіляється між профіт-центрами, що залучають та розміщують ресурси.

Розподіл процентної маржі між «активними» і «пасивними» центрами прибутку філії та відділень здійснюється за співвідношенням 50 до 50, а між центрами прибутку головного банку та філій – за відношенням 40 до 60.

Розрахунок трансфертних цін для «активних» та «пасивних» підрозділів здійснюється «внутрішнім банком» на підставі визначеної процентної (трансфертної) маржі, тобто застосовується алгоритм розподілу маржі між центрами фінансової відповідальності, що є однаковим як для головного банку, так і для філій.

9. Для удосконалення організації управлінського обліку в ТОВ «Банк» пропонуємо наступні заходи. Для того, щоб контролювати розвиток кожного виду операцій та його співвідношення з іншими видами операцій, доцільно умовно розділити банк не за підрозділами, а за укрупненими видами бізнесу (тобто формування бюджетів буде здійснюватися за трьома головними напрямками: Корпоративний банк, Інвестиційний банк та Банк, що здійснює роздрібні операції). Такий підхід дасть можливість банку збалансувати обсяги операцій в розрізі ринків, збалансовано розвивати і традиційні, і нові операції та значно спростить процес планування.

Для збереження внутрішньої ефективності діяльності банку при змінах як всередині банку, так і в зовнішньому середовищі доцільно здійснювати постійний контроль за операційною маржею. Сутність такого методичного підходу до збереження ефективності діяльності банку полягає у встановленні «твердих» лімітів щодо використання операційної маржі.

Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності фінансового планування та бюджетування у філіях потрібно запровадити систему оцінки ефективності результатів їхньої діяльності. Пропонуємо запровадити систему порівняльних рейтингів філій на основі розрахунку індексу комплексної оцінки. Індекс комплексної оцінки показує яких результатів досягла філія у порівнянні із «середньою» філією.

10. Також для удосконалення управлінського обліку в ТОВ «Банк» запропоновано перехід від традиційної моделі бюджетування до прямого бюджетування, а потім поступово до системи позабюджетного планування; дані заходи забезпечать інтеграцію усіх елементів загальної системи корпоративного управління.

11. Діяльність банку супроводжується формуванням значних ризиків, які необхідно враховувати в процесі бюджетування. На наш погляд існуюча система оцінки ризиків на основі розрахунку лише можливої величини збитків не є достатньою, тому більш доцільним є проведення детального аналізу ризиків на основі розрахунку таких показників як дисперсія, середньоквадратичне відхилення, позитивна та негативна семіваріація і семіквадратичне відхилення, а також коефіцієнт асиметрії, що дасть змогу вчасно виявити та мінімізувати можливі ризики.

12. Для вдосконалення системи автоматизації управлінських завдань запропоновано впровадити комплексну систему управління, яка дасть змогу здійснювати планування, облік та аналіз діяльності одночасно у розрізі підрозділів та бізнес-напрямків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аналіз банківської діяльності: Підручник / Алексеєнко М.Д., Герасимович А.М., Парасій-Вергуненко І.М. та ін. – К.: КНЕУ, 2005. – 599 с.
2. Банковские операции: Ч. 1: Учебное пособие: Навчальне видання: . – М.: Инфра-М, 1995.- 96 с.
3. Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: Учебник: Навчальне видання. – М.: Лотос, 1998. – 344 с.
4. Білик М.Д. Бюджетування у системі фінансового планування // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С.97 – 110.
5. Білобловський С.В. Складові елементи процесу бюджетування // Економіка. Фінанси. Право. – 2002. – № 8. – С.20 – 25.
6. Бутинець Ф.Ф., Чижевська Л.В., Герасимчук Н.В. Бухгалтерський управлінський облік: Курс лекцій: Навчальне видання. – Житомир: Рута, 2000. – 448 с.
7. Бушуєва І.В. Комплекс задач планування в комерційних банках // Формування ринкових відносин в Україні. – 2002. – № 4. – С.35-41.
8. Васин А.С. Система управленческого учета в банке // Финансы и кредит. – 2001. – № 13. – С.10–15.
9. Волошин І.І. Модель швидкого зростання банку // Банківська справа. – 2004. – № 5. – С.24-31.
10. Гірченко Т.Д. Стратегія конкурентоспроможності банків в умовах активізації розвитку ринку банківських послуг // Регіональна економіка. – 2003. – № 4. – С. 122 – 127.
11. Гладких Д. Доходи й витрати як складові ціни банківських послуг // Вісник Національного банку України. – 2006. – № 3. – С. 24 – 29.
12. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник: Навчальне видання. – 2-е вид. – К.: Лібра, 2004. – 704 с.

13. Гнилицька Л.В. Проблемы внедрения управленческого учета на предприятиях Украины // Бухгалтерский учет и аудит. – 2001. – № 9. – С.39–43.
14. Дружинин А.И. Взаимодействие планирования и маркетинга в управлении банками // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 5. – С.76 – 79.
15. Друри К. Введение в управленческий и производственный учёт: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 783 с.
16. Емельянов А.П. Контроль расходов коммерческого банка в системе бюджетирования // Финансы и кредит. – 2004. – № 10. – С.33 – 40.
17. Жидко К. Теоретичні основи побудови системи трансфертного ціноутворення у банку // Вісник Національного банку України. – 2005. – № 1. – С. 52 – 56.
18. Загородний А., Партин Г.О. Управленческий учет как система информационного обеспечения управленческих решений // Бухгалтерский учет и аудит. – 2004. – № 7. – С.35–38.
19. Зайцева І.П. Організація інформаційного забезпечення бюджетування у комерційному банку // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 1. – С.93–96.
20. Заруцька О. Проблеми розвитку банківського управлінського обліку // Вісник НБУ. – 2005. – № 8. – С. 40–42.
21. Кіндрацька Л.М. Вдосконалення облікової системи банківських установ триває // Регіональні перспективи. – 2001. – № 2. – С.62–64.
22. Кіндрацька Л.М. Передумови впровадження управлінського обліку в практичну діяльність банків України // Регіональна економіка. – 2000. – № 4. – С.78–87.
23. Кіндрацька Л.М. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 8. – С.20–25.
24. Кіндрацька Л.М. Бухгалтерський облік у комерційних банках України: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 432 с.

25. Кислиця Н.Г. Управлінський облік: реальність і тенденції розвитку // Фінанси України. – 2000. – № 1. – С.47–52.
26. Коркин А. Пределы бюджетинга // Банковский менеджмент. – 2006. – № 1. – С.2 – 10.
27. Кредитний ризик комерційного банку: Навч. посіб. / В.В. Вітлінський, О.В. Пернарівський, Я.С. Наконечний, Г.І. Великоіваненко; За ред. В.В. Вітлінського. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 251 с.
28. Кулаков А.Е. Управление активами и пассивами банка // Финансы и кредит. – 2002. – № 17. – С. 2 – 17.
29. Лень В.С. Управлінський облік: Навчальний посібник: Навчальне видання. – К.: Знання-Прес, 2003. – 287 с.
30. Любунь О.С., Грушко В.І. Фінансовий менеджмент у банку. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Видавничий Дім «Слово», 2004. – 296с.
31. Моссаковський В. Про управлінський облік // Бухгалтерський облік і аудит. – 2006. – № 10. –С.37-45.
32. Мумінова-Савіна Г.Г., Кравець В.М., Мазур О.А., Галенко О.М., Кириленко В.Б. Тим, хто не нехтує законом. Контроль, ревізія та аудит у комерційних банках України. – К.: Факт, 2001. – 448 с.
33. Нападовская Л. Методологические основы управленческого учета // Бухгалтерский учет и аудит. – 2004. – № 4. – С.26–30.
34. Нападовская Л. Управленческий учет: суть, значение и рекомендации по его использованию в практической деятельности отечественных предприятий // Бухгалтерский учет и аудит. – 2005. – № 8. – С.50–63.
35. Овдій Ю. Організаційне забезпечення процесу бюджетування в банку // Вісник Національного банку України. – 2005. – № 11. – С.57 – 59.
36. Організація бухгалтерського обліку: Підручник. – 3-є вид., доп. і перероб. / Бутинець Ф.Ф., Олійник О.В., Шигун М.М., Шулепова С.М. – Житомир: Рута, 2002. – 592 с.
37. Ордіховська Н.Д. Модель впровадження системи управлінського обліку //

- Формування ринкових відносин в Україні. – 2005. – № 12. – С.157–161.
38. Остапишин Т.П. Основи банківської справи: Курс лекцій: Навчальне видання. – К.: МАУП, 1999. – 112 с.
 39. Панова Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 272 с.
 40. Парасій-Вергуненко І.М. Аналіз банківської діяльності: Навчально-методичний посібник/ Мін-во освіти і науки України; КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2003. – 347 с.
 41. Парасій–Вергуненко І. Організація управлінського обліку в банках. Деякі аспекти теорії і практики // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 10. – С.26–29.
 42. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III // <http://www.rada.kiev.ua>.
 43. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № XIV // www.rada.kiev.ua.
 44. Про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України: Положення затверджене постановою Правління НБУ від 30 грудня 1998 р. № 566 // www.rada.kiev.ua.
 45. Про організацію операційної діяльності в банках України: Положення затверджене постановою Правління НБУ від 18 червня 2003 р. № 254 // www.rada.kiev.ua.
 46. Про облікову політику ТОВ «Банк» на 2007 рік: Положення затверджене Рішенням Правління ТОВ «Банк» від 29 грудня 2006р. Протокол № 65.
 47. Про операційну діяльність ТОВ «Банк»: Положення затверджене Рішенням Правління ТОВ «Банк» від 12 грудня 2006р. Протокол № 35.
 48. Процедура організації системи бюджетування в ТОВ «Банк» затверджена Рішенням Технологічного комітету від 27 січня 2005 р. Протокол №3.
 49. Радковская Н.П. Методологические подходы к управлению прибылью коммерческого банка // Финансы и кредит. – 2006. – № 1. – С. 20 – 26.
 50. Ревенков А. Финансовое планирование на предприятии // Экономист. –

2004. – № 11. – С.72 – 79.
51. Румянцев М.В. Контроль и мониторинг исполнения бюджета в коммерческом банке // Банковские услуги. – 2004. – № 10. – С.24–32.
 52. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование: Навчальне видання. – М.: БИНОМ, 2005. – 432 с.
 53. Самофалов П.П. Управлінський облік як складова частина контролінгу // Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – № 12. – С.49–53.
 54. Сисоев О. Проблемы бюджетирования банковского процессу // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 1. – С.52-54.
 55. Фролов У.А., Рабынина Ю.Б., Олейник М.А. Учет рисков в процессе бюджетирования // Економіка, фінанси, право. – 2004. – №8. – С. 15 – 17.
 56. Хохлов Е.В. Риск - менеджмент: национальные особенности // Банковский менеджмент. – 2006. – № 3. – С.8 – 13.
 57. Черненко М. Бюджетное планирование – инструмент оперативной реализации стратегии // Корпоративные системы. – 2006. – № 1. – С.5 – 11.
 58. Черныш А.В. Решение задач эффективности управления банком // Корпоративные системы. – 2006. – № 1. – С.14 – 17.
 59. Чистяк Л.В., Касьян О.В. Тенденции развития и перспективы бюджетирования в отечественной практике // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 9. – С.11 – 13.
 60. Шеремет А.Д., Щербакова Г.Н. Финансовый анализ в коммерческом банке: Виробниче видання.- М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.
 61. Шульга Н.П. Методичні основи формування центрів прибутку і витрат в комерційних банках України // Банківська система України: теорія і практика становлення: В 2 т. Т.2: Збірник наукових праць: Наукове видання. – Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 1999. – 322 с.

Д О Д А Т К И

Додаток А

Варіанти реєстрації даних управлінського обліку в банку

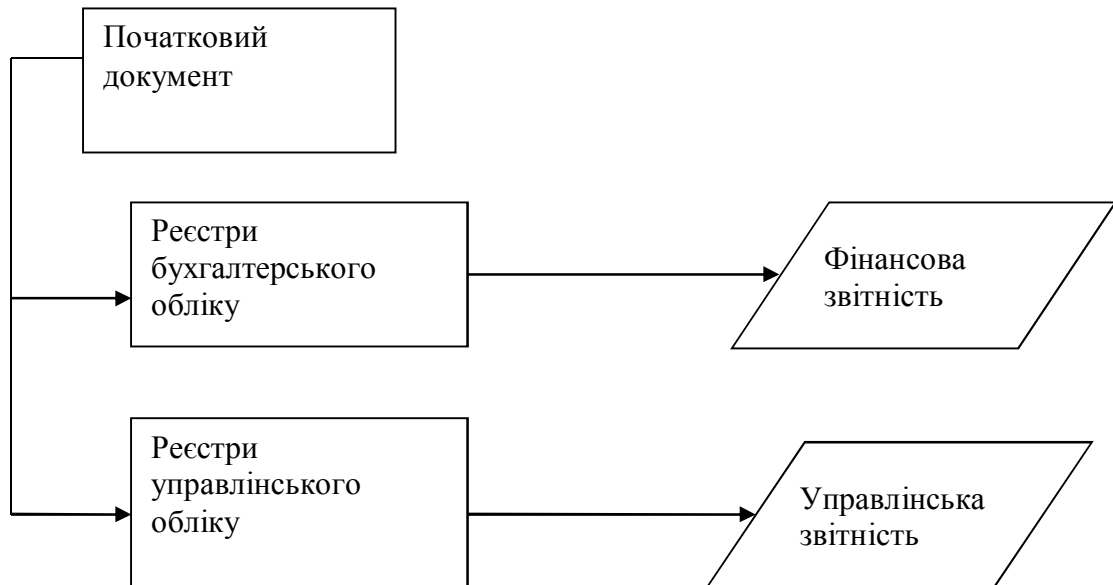


Рис. А.1. Позасистемна організація управлінського обліку

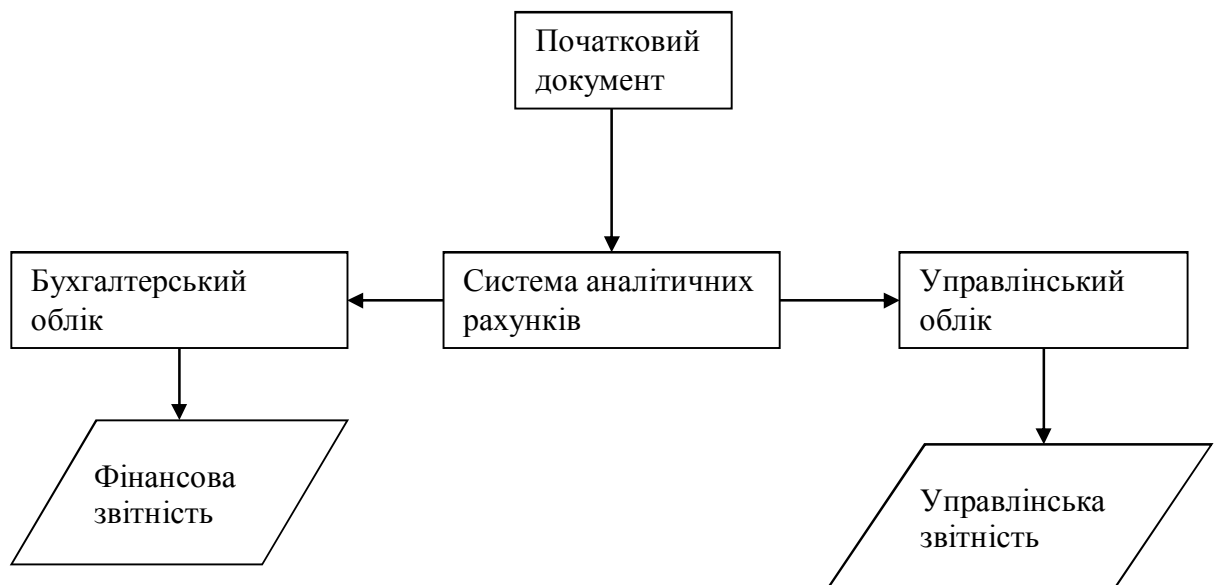
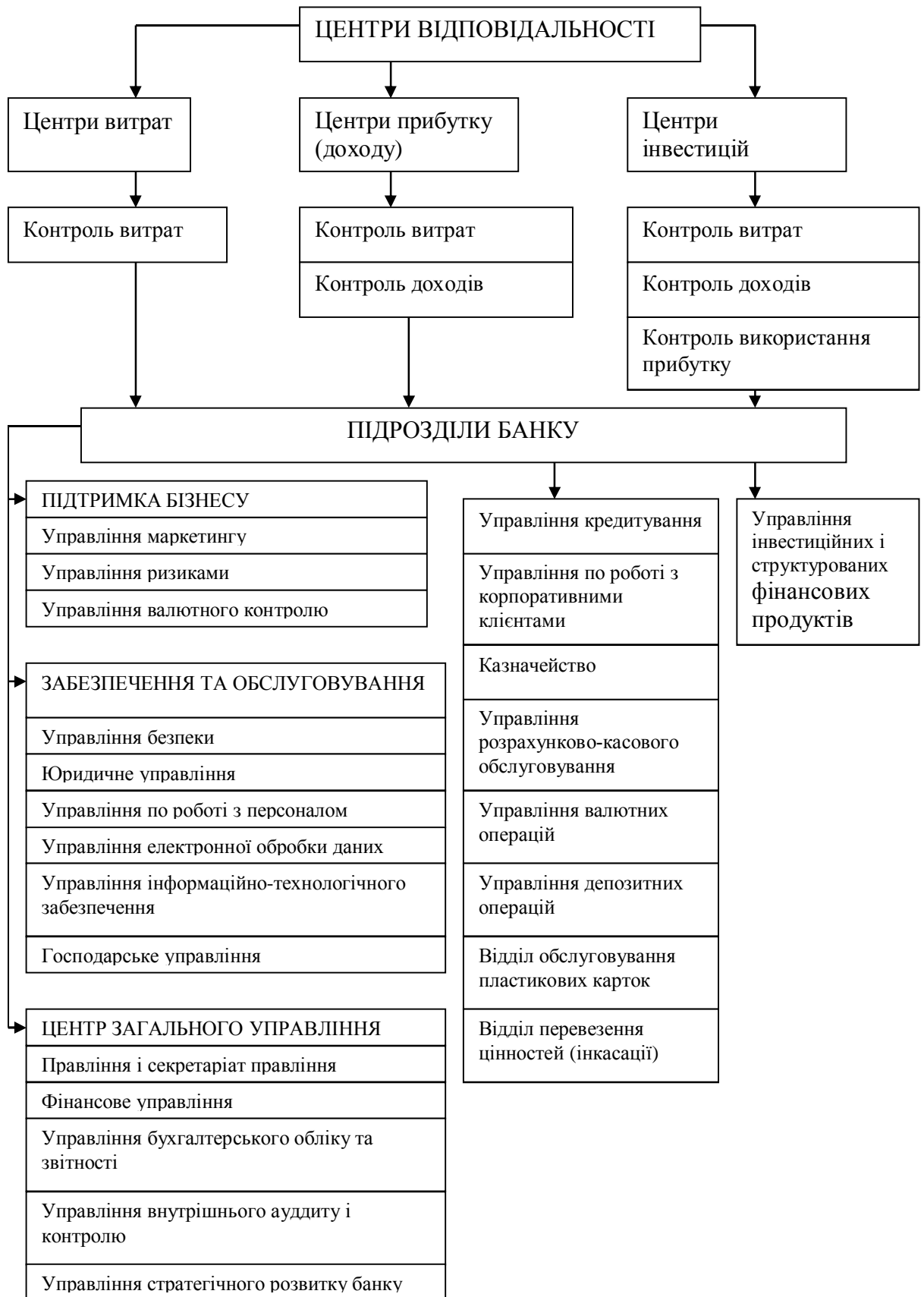


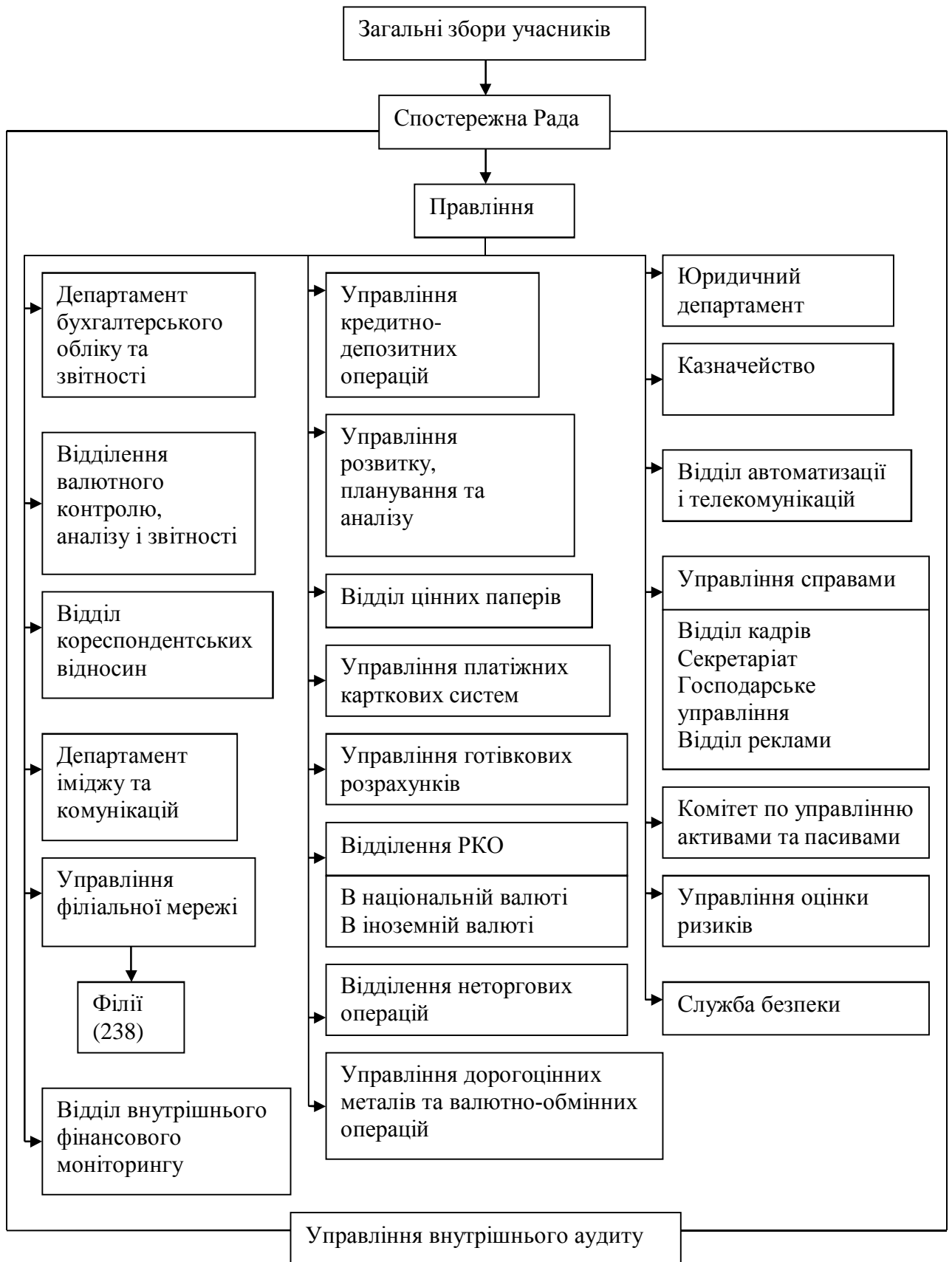
Рис. А.2. Організація управлінського обліку за методом аналітичних рахунків

Додаток Б

Центри відповідальності банку



Додаток В
Організаційна структура ТОВ «Банк»



Додаток Г

Структура Департаменту бухгалтерського обліку та звітності ТОВ «Банк»



Додаток Д

Фінансова звітність ТОВ «Банк»

Баланс за станом на кінець дня 31.12.2004 року, тис.грн.

Рядок	Найменування статті	Звітний рік	Попередній рік
АКТИВИ			
1	Кошти в НБУ та готівкові кошти банку	158322	29735
2	Казначейські та інші цінні папери, що рефінансуються НБУ, і цінні папери, емітовані НБУ	17	0
3	Кошти в інших банках	220652	122079
4	Цінні папери в торговому портфелі банку	0	0
5	Цінні папери в портфелі банку на продаж	0	0
6	Кредити та заборгованість клієнтів	1999958	790431
7	Цінні папери в портфелі банку до погашення	0	0
8	Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії	0	0
9	Основні засоби та нематеріальні активи	69383	43765
10	Нараховані доходи до отримання	30441	14467
11	Відстрочений податковий актив	0	0
12	Інші активи	8090	6335
13	Усього активів	2378703	1006812
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
14	Кошти банків	235708	82319
14.1	у тому числі кредити, які отримані від НБУ	26700	0
15	Кошти клієнтів	1500651	768130
16	Ощадні (депозитні) сертифікати, емітовані банком	0	0
17	Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0
18	Нараховані витрати до сплати	17561	8788
19	Відстрочені податкові зобов'язання	0	0
20	Інші зобов'язання	15902	13444
21	Усього зобов'язань	1769823	890681
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
22	Статутний капітал	590000	110000
23	Капіталізовані дивіденди	0	0

Продовження додатку Д

24	Власні акції(частки, паї), що викуплені в акціонерів (учасників)	0	0
25	Емісійні різниці	0	0
26	Резерви та інші фонди банку	1929	1200
27	Резерви переоцінки, у тому числі:	0	0
27.1	резерви переоцінки необоротних активів	0	0
27.2	резерви переоцінки цінних паперів асоційовані й дочірні компанії	0	0
28	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) минулих років	4201	2479
29	Прибуток/збиток звітного року, що очікує затвердження	12749	2452
30	Усього власного капіталу	608880	116131
31	Усього пасивів	2378703	1006812

Звіт про фінансові результати за станом на кінець дня 31.12.2004 року, тис. грн.

Рядок	Найменування статті	Звітний рік	Попередній рік
1	Чистий процентний дохід	171529	34049
1.1	Процентний дохід	350229	82569
1.2	Процентні витрати	178700	48520
2	Чистий комісійний дохід	12974	7310
2.1	Комісійний дохід	14695	7876
2.2	Комісійні витрати	1721	566
3	Торговельний дохід	6568	1080
4	Дохід у вигляді дивідендів	0	0
5	Дохід від участі в капіталі	0	0
6	Інший дохід	654	27
7	Усього доходів	191726	42466
8	Загальні адміністративні витрати	36113	13289
9	Витрати на персонал	39200	15386
10	Втрати від участі в капіталі	0	0
11	Інші витрати	8443	4671
12	Прибуток від операцій	107970	9120
13	Чисті витрати на формування резервів	92234	6295
14	Прибуток до оподаткування	15735	2825
15	Витрати на податок на прибуток	2987	373
16	Прибуток після оподаткування	12749	2452

Баланс за станом на кінець дня 31.12.2005 року тис. грн.

Рядок	Найменування статті	Звітний рік	Попередній рік
АКТИВИ			
1	Кошти в НБУ та готівкові кошти банку	322687	158322
2	Казначейські та інші цінні папери, що рефінансуються НБУ, і цінні папери, емітовані НБУ	0	17
3	Кошти в інших банках	127780	220652
4	Цінні папери в торговому портфелі банку	0	0
5	Цінні папери в портфелі банку на продаж	0	0
6	Кредити та заборгованість клієнтів	3710908	1999958
7	Цінні папери в портфелі банку до погашення	0	0
8	Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії	0	0
9	Основні засоби та нематеріальні активи	82383	69383
10	Нараховані доходи до отримання	57066	30441
11	Відстрочений податковий актив	0	0
12	Інші активи	43945	8090
13	Усього активів	4109059	2378703
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
14	Кошти банків	191718	235708
14.1	у тому числі кредити, які отримані від НБУ	0	26700
15	Кошти клієнтів	3206086	1500651
16	Ощадні (депозитні) сертифікати, емітовані банком	0	0
17	Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0
18	Нараховані витрати до сплати	32986	17561
19	Відстрочені податкові зобов'язання	1844	0
20	Інші зобов'язання	43983	15902
21	Усього зобов'язань	3476619	1769823
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
22	Статутний капітал	590000	590000
23	Капіталізовані дивіденди	0	0
24	Власні акції(частки, паї), що викуплені в акціонерів (учасників)	0	0
25	Емісійні різниці	0	0
26	Резерви та інші фонди банку	5754	1929
27	Резерви переоцінки, у тому числі:	0	0

Продовження додатку Д

27.1	резерви переоцінки необоротних активів	0	0
27.2	резерви переоцінки цінних паперів асоційовані й дочірні компанії	0	0
28	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) минулих років	13125	4201
29	Прибуток/збиток звітнього року, що очікує затвердження	23561	12749
30	Усього власного капіталу	632441	608880
31	Усього пасивів	4109059	2378703

Звіт про фінансові результати за станом на кінець дня 31.12.2005 року тис. грн.

Рядок	Найменування статті	Звітний рік	Попередній рік
1	Чистий процентний дохід	250884	171529
1.1	Процентний дохід	597291	350229
1.2	Процентні витрати	346407	178700
2	Чистий комісійний дохід	23079	12974
2.1	Комісійний дохід	25793	14695
2.2	Комісійні витрати	2714	1721
3	Торговельний дохід	12748	6568
4	Дохід у вигляді дивідендів	0	0
5	Дохід від участі в капіталі	0	0
6	Інший дохід	854	654
7	Усього доходів	287564	191726
8	Загальні адміністративні витрати	54146	36113
9	Витрати на персонал	65266	39200
10	Втрати від участі в капіталі	0	0
11	Інші витрати	9778	8443
12	Прибуток від операцій	158374	107970
13	Чисті витрати на формування резервів	128094	92234
14	Прибуток до оподаткування	30280	15735
15	Витрати на податок на прибуток	6719	2987
16	Прибуток після оподаткування	23561	12749

Баланс за станом на кінець дня 31.12.2006 року тис. грн.

Рядок	Найменування статті	Звітний рік	Попередній рік
АКТИВИ			
1	Кошти в НБУ та готівкові кошти банку	489803	322687
2	Казначейські та інші цінні папери, що рефінансуються НБУ, і цінні папери, емітовані НБУ	50864	0
3	Кошти в інших банках	478026	127780
4	Цінні папери в торговому портфелі банку	0	0
5	Цінні папери в портфелі банку на продаж	0	0
6	Кредити та заборгованість клієнтів	5598600	3710908
7	Цінні папери в портфелі банку до погашення	0	0
8	Інвестиції в асоційовані й дочірні компанії	11290	0
9	Основні засоби та нематеріальні активи	150339	82383
10	Нараховані доходи до отримання	58499	57066
11	Відстрочений податковий актив	0	0
12	Інші активи	31773	43945
13	Усього активів	6553370	4109059
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
14	Кошти банків	718084	191718
14.1	у тому числі кредити, які отримані від НБУ	0	0
15	Кошти клієнтів	4780764	3206086
16	Ощадні (депозитні) сертифікати, емітовані банком	0	0
17	Боргові цінні папери, емітовані банком	0	0
18	Нараховані витрати до сплати	107250	32986
19	Відстрочені податкові зобов'язання	2192	1844
20	Інші зобов'язання	6501	43983
21	Усього зобов'язань	5614789	3476619
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
22	Статутний капітал	842000	590000
23	Капіталізовані дивіденди	0	0
24	Власні акції(частки, паї), що викуплені в акціонерів (учасників)	0	0
25	Емісійні різниці	0	0
26	Резерви та інші фонди банку	12824	5754
27	Резерви переоцінки, у тому числі:	0	0

Закінчення додатку Д

27.1	резерви переоцінки необоротних активів	0	0
27.2	резерви переоцінки цінних паперів асоційовані й дочірні компанії	0	0
28	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) минулих років	29616	13125
29	Прибуток/збиток звітнього року, що очікує затвердження	54140	23561
30	Усього власного капіталу	938581	632441
31	Усього пасивів	6553370	4109059

Звіт про фінансові результати за станом на кінець дня 31.12.2006 року тис. грн.

Рядок	Найменування статті	Звітний рік	Попередній рік
1	Чистий процентний дохід	301540	250884
1.1	Процентний дохід	783913	597291
1.2	Процентні витрати	482373	346407
2	Чистий комісійний дохід	45009	23079
2.1	Комісійний дохід	52152	25793
2.2	Комісійні витрати	7143	2714
3	Торговельний дохід	17614	12748
4	Дохід у вигляді дивідендів	0	0
5	Дохід від участі в капіталі	0	0
6	Інший дохід	1413	854
7	Усього доходів	365575	287564
8	Загальні адміністративні витрати	80471	54146
9	Витрати на персонал	113960	65266
10	Втрати від участі в капіталі	0	0
11	Інші витрати	14294	9778
12	Прибуток від операцій	156851	158374
13	Чисті витрати на формування резервів	81628	128094
14	Прибуток до оподаткування	75223	30280
15	Витрати на податок на прибуток	21083	6719
16	Прибуток після оподаткування	54140	23561

Додаток Л

Коефіцієнтний аналіз ТОВ «Банк» за 2004 – 2006 р.р.

Показник	Роки, %			Абсолютне відхилення значень показників 2006 року, порівняно з 2004 роком, %
	2004	2005	2006	
1. Чиста процентна маржа	10,13	7,73	5,66	- 4,47
2. Коефіцієнт, що характеризує відношення іншого операційного доходу до загальних активів	0,85	0,89	0,98	0,13
3. Коефіцієнт, що характеризує відношення чистого операційного доходу до загальних активів	8,06	7,00	5,58	- 2,48
4. Дохідність активів	0,85	0,89	0,98	0,13
5. Мультиплікатор капіталу	3,91	6,50	6,98	3,07
6. Рентабельність доходу	8,21	10,53	20,58	12,37

Додаток Н

Консолідовані бюджети бізнес-напрямків ТОВ «Банк»

Бізнес-напрямок	Найменування профіт-центру	Найменування бюджету
Управління активами та пасивами банку	Комітет по управлінню активами та пасивами	Консолідований бюджет ЦФВ «Комітет по управлінню активами та пасивами»
Казначейські операції	Казначейство	Консолідований бюджет ЦФВ «Казначейство»
Операції торговця з цінних паперів	Цінні папери	Консолідований бюджет ЦФВ «Цінні папери»
Залучення коштів корпоративних клієнтів	Корпоративний бізнес (обслуговування)	Консолідований бюджет ЦФВ «Корпоративний бізнес (обслуговування)»
Залучення коштів індивідуальних клієнтів	Індивідуальний бізнес (обслуговування)	Консолідований бюджет ЦФВ «Індивідуальний бізнес (обслуговування)»
Розміщення ресурсів корпоративним клієнтам	Корпоративний бізнес (кредитування)	Консолідований бюджет ЦФВ «Корпоративний бізнес (кредитування)»
Розміщення ресурсів індивідуальним клієнтам	Індивідуальний бізнес (кредитування)	Консолідований бюджет ЦФВ «Індивідуальний бізнес (кредитування)»
Операції з банківськими платіжними картками	Картковий бізнес	Консолідований бюджет ЦФВ «Картковий бізнес»
Операції зберігача цінних паперів	Депозитарна діяльність	Консолідований бюджет ЦФВ «Депозитарна діяльність»
Інкасація коштів та перевезення цінностей	Інкасація	Консолідований бюджет ЦФВ «Інкасація»
Операції з переказу коштів з використанням міжнародних платіжних систем	Індивідуальний бізнес (платіжні системи)	Консолідований бюджет ЦФВ «Індивідуальний бізнес (платіжні системи)»

Додаток П

Графік бюджетного планування ТОВ «Банк»

Етап процесу планування	Суб'єкт процесу бюджетування	Строки виконання
1. Формування стратегічних цілей	Правління банку	До 15 жовтня року, що передує бюджетному періоду
2. Формування цільових показників по банку в цілому	Фінансово-економічне управління	До 20 жовтня року, що передує бюджетному періоду
3. Формування цільових показників по кожному структурному підрозділу	Фінансово-економічне управління	До 1 листопада року, що передує бюджетному періоду
4. Передача структурним підрозділам цільових планових показників	Фінансово-економічне управління	До 1 листопада року, що передує бюджетному періоду
5. Аналіз планових показників, складання планових бюджетів, узгодження та підписання їх керівником структурного підрозділу	Відповідальні виконавці бюджетного процесу структурного підрозділу та його керівник	До 15 листопада року, що передує бюджетному періоду
6. Передача фінансово-економічному управлінню затверджених керівниками структурних підрозділів проектів бюджетних планів	Відповідальні виконавці бюджетного процесу структурного підрозділу	До 15 листопада року, що передує бюджетному періоду
7. Перевірка складених планових бюджетів структурних підрозділів	Фінансово-економічне управління	До 20 листопада року, що передує бюджетному періоду
8. Передача структурним підрозділам перевірених планів на доробку (внесення коригувань)	Фінансово-економічне управління	До 20 листопада року, що передує бюджетному періоду
9. Внесення коригувань у планові бюджети структурних підрозділів, узгодження та підпис їх керівником	Відповідальні виконавці бюджетного процесу структурного підрозділу та його керівник	До 25 листопада року, що передує бюджетному періоду
10. Передача скоригованих бюджетних планів до фінансово-економічного управління	Відповідальні виконавці бюджетного процесу структурного підрозділу	До 25 листопада року, що передує бюджетному періоду
11. Консолідація планових бюджетів структурних підрозділів у загальні бюджети по банку в цілому	Фінансово-економічне управління	До 1 грудня року, що передує бюджетному періоду
12. Внесення на розгляд та затвердження Правлінням банку консолідованого	Фінансово-економічне управління	До 1 грудня року, що передує бюджетному періоду

Закінчення додатку П

бюджету банку разом із пояснювальною запискою		
13. Розгляд, узгодження та внесення пропозицій щодо змін та коригувань консолідованого бюджету банку	Правління банку	До 10 грудня року, що передує бюджетному періоду
14. Внесення необхідних змін та підготовка остаточного варіанту планових бюджетів структурних підрозділів та консолідованого бюджету по банку	Фінансово-економічне управління	До 15 грудня року, що передує бюджетному періоду
15. Розгляд та узгодження остаточного варіанту консолідованого бюджету банку	Правління банку	До 20 грудня року, що передує бюджетному періоду
16. Передача для виконання всім структурним підрозділам затверджених Правлінням банку планових бюджетів на поточний бюджетний період	Фінансово-економічне управління	До 1 січня бюджетного періоду

Додаток Р

Графік бюджетного коригування ТОВ «Банк»

Етап процесу коригування	Суб'єкт процесу бюджетування	Строки виконання
I. випадок - ініціатором виступає фінансово-економічне управління		
1. Внесення коректив у плани	Фінансово-економічне управління	Не пізніше 5-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
2. Надіслання розпорядження про внесення необхідних змін до бюджетних планів структурних підрозділів	Фінансово-економічне управління	Не пізніше 5-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
3. Внесення необхідних коригувань до бюджетних планів філії або фінансового підрозділу	Відповідальні виконавці бюджетного процесу структурного підрозділу	До 10-го числа місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
II. випадок - ініціатором є сам структурний підрозділ		
1. Внесення коректив у плани	Відповідальні виконавці бюджетного процесу структурного підрозділу	Не пізніше 5-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
2. Передача бюджетних планів із внесеними корективами разом із клопотанням керуючого філією або керівника центру фінансової відповідальності	Відповідальні виконавці бюджетного процесу структурного підрозділу	Не пізніше 5-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
3. Розгляд, узгодження та перевірка коригувань бюджетних планів структурних підрозділів	Фінансово-економічне управління	Не пізніше 10-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
4. Надіслання письмової відповіді про згоду або відхилення запропонованих структурним підрозділом коригувань планів	Фінансово-економічне управління	Не пізніше 10-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
III. У випадку виникнення загрози невиконання зведеного фінансового плану філіальної мережі у разі значного відхилення фактичних показників від планових		
1. Підготовка матеріалів для Правління банку про можливі зміни фінансового плану філіальної мережі	Фінансово-економічне управління	Не пізніше 10-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
2. Розгляд коригувань фінансового плану філіальної мережі Правлінням банку та корекція цільових показників філій	Правління банку	Не пізніше 12-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати

Закінчення додатку Р

3. Внесення змін до фінансового плану філіальної мережі та передача філіям скоригованих цільових показників	Фінансово-економічне управління	Не пізніше 15-го робочого дня місяця кварталу, план якого передбачається коригувати
---	---------------------------------	---

Додаток С

Групи структурної та бюджетної класифікації (параметри) кожного балансового рахунку, що застосовуються для логічної структуризації рахунків за статтями бюджетів в ТОВ «Банк»

Бюджет активів та пасивів			
Група структурної класифікації	Найменування статей активу	Група структурної класифікації	Найменування статей активу
100	Каса	120	Кошти НБУ
101	Розрахунки з НБУ	121	Кредити фінансових організацій
102	Розрахунки з іншими банками	122	Кошти інших банків
103	Овердрафти	123	Кошти до запитання, кошти бюджетних та виборчих фондів
104	Кредитно-інвестиційний портфель	124	Строкові кошти
105	Сумнівна заборгованість	125	Цінні папери
106	Цінні папери	126	Нараховані витрати
107	Нараховані доходи	127	Кредиторська заборгованість
108	Дебіторська заборгованість	128	Інші пасиви
109	Інші активи		
110	Матеріали		
111	Основні засоби	130	Капітал
112	Розрахунки головного банку та філій	129	Розрахунки головного банку та філій
113	Валютна позиція	113	Валютна позиція
Бюджет доходів та витрат			
140	Процентні доходи	150	Процентні витрати
141	Комісійні доходи	151	Комісійні витрати
142	Результати від торговельних операцій	152	Інші операційні витрати
		153	Неоподатковувані витрати
		154	Податок на прибуток
		155	Непередбачувані витрати

Додаток Т

Залежність обсягів використання процентної маржі між «активними» та «пасивними» фінансовими одиницями

Вхідні умови:

Середня ставка розміщення по філії = 19,00 %

Середня ставка залучення по філії = 17,00 %

Сума пере резервування = 100 000,00

І варіант: пасиви > активи

Найменування профіт- центру	Казначейство			
	Актив	Сума, грн	Ставка, %	Дохід, грн
Готівкові кошти та дорожні чеки		25 529,02	x	x
Нараховані доходи		93,84	x	x
Дебіторська заборгованість		56 579,03	x	x
Субкоррахунок в головному банку (всього)		1 730 112,18	0,45	660,66
Субкоррахунок в головному банку (обсяг обов'язкового резервування)		1 630 112,18	0,00	0,00
Субкоррахунок в головному банку (обсяг перерезервування)		100 000,00	7,80	660,66
Валютна позиція		x	x	x
Всього активів без трансферту		1 812 314,07	0,43	660,66
Т-рахунок		182 704,53	11,94 *	1 847,71
Разом активів		1 995 018,61	1,48	2 508,36
Пасив				
Кредиторська заборгованість		x	x	x
Інші пасиви		9,03	x	x
Обов'язкове резервування		1 630 112,18	0,00	0,00
Валютна позиція		- 83 962,55	x	x
Всього пасивів без врахування трансферту		1 546 158,67	0,00	0,00
Купівля «летучих» пасивів		448 859,94	6,00	2 281,09
Т-рахунок		0,00	x	0,00
Разом пасивів		1 995 018,61	1,35	2 281,09
Фінансовий результат		0,00	x	227,27

Ціна продажу Т-ресурсів = ціна залучення ресурсів = 1,35%

* 11,94% = 1,35% - (1,35% - 19%)*0,6

II варіант: пасиви < активи

Найменування профіт- центру	Казначейство			
	Актив	Сума, грн	Ставка, %	Дохід, грн
Готівкові кошти та дорожні чеки		25 529,02	x	x
Нараховані доходи		93,84	x	x
Дебіторська заборгованість		56 579,03	x	x
Субкоррахунок в головному банку (всього)		1 730 112,18	0,45	660,66
Субкоррахунок в головному банку (обсяг обов'язкового резервування)		1 630 112,18	0,00	0,00
Субкоррахунок в головному банку (обсяг перерезервування)		100 000,00	7,80	660,66
Валютна позиція		x	x	x
Всього активів без трансферту		1 812 314,07	0,43	660,66
Т-рахунок		0,00	x	0,00
Разом активів		1 812 314,07	0,43	660,66
Пасив				
Кредиторська заборгованість		x	x	x
Інші пасиви		9,03	x	x
Обов'язкове резервування		1 630 112,18	0,00	0,00
Валютна позиція		- 83 962,55	x	x
Всього пасивів без врахування трансферту		1 546 158,67	0,00	0,00
Купівля «летучих» пасивів		148 859,94	6,00	756,50
Т-рахунок		117 295,47	7,06 *	701,29
Разом пасивів		1 812 314,07	0,95	1 457,73
Фінансовий результат		0,00	x	- 797,07

Ціна купівлі Т-ресурсів = ціна розміщення ресурсів = 0,43%

$$* 7,06 = 0,43\% - (0,43\% - 17\%)*0,4$$

Додаток У

Показники для встановлення оцінки ризиків у процесі бюджетування

Показник	Формула для розрахунку	Значення
1. Можлива величина збитків за кредитним портфелем	$Sp = \sum Si \times Pi(c)$	1 223 950 тис.грн.
2. Середньозважений портфельний ризик	$L = Sp / S$	0,22
3. Дисперсія	$V(p) = \sum (Pi(c) - L)^2 \times Si/S$	0,00285
4. Середньоквадратичне відхилення	$\acute{u}(p) = \sqrt{V(p)}$	0,05
5. Позитивна семіваріація	$PSV = \sum t^2 \times Si/S$	0,002
6. Негативна семіваріація	$NSV = \sum l^2 \times Si/S$	0,016
7. Позитивне семіквадратичне відхилення	$psv = \sqrt{PSV}$	0,045
8. Негативне семіквадратичне відхилення	$nsv = \sqrt{NSV}$	0,126
9. Коефіцієнт асиметрії	$a = \sum Si / S \times (Pi(c) - L)^3 / \sqrt{V(p)^3}$	-2,65