

БОБИЛЬ ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ

Управлінський облік як елемент управління банківськими ризиками

У статті досліджується управлінський облік як елемент системи ризик - менеджменту банку. Розглядаються основні складові управлінської звітності: ефективність, фінансовий результат і фінансовий стан за звітними сегментами, стратегічне планування й бюджетування.

In article the administrative account is investigated as an element of system risk - management of bank. The basic components of the administrative reporting are considered: efficiency, financial result and financial condition behind accounting segments, strategic planning and budgeting.

Ключові слова: управлінський облік, ризик – менеджмент, трансфертна ціна, звітні сегменти, ефективність, фінансовий результат

Відомо, що необхідною умовою стабільного розвитку кредитної установи та ефективного управління фінансовими ризиками є надання керівництву адекватної фінансової інформації для прийняття відповідних управлінських рішень. Генерування такої фінансової звітності є основним завданням системи управлінського обліку.

У світовій практиці управлінський облік пройшов п'ять еволюційних етапів:

Перший етап (до 1950 р.) містив у собі визначення витрат та фінансовий контроль за допомогою процесу бюджетування та калькуляції собівартості.

Другий етап (1950 – 1965 рр.) вирішував проблеми управлінського планування та контролю за допомогою таких методів, як аналіз прийняття рішень і облік по центрах відповідальності.

Третій етап (1965 – 1985 рр.) сконцентрувався на скороченні витрат ресурсів у бізнес – процесах за допомогою процесного аналізу та більш точних методів управління витратами.

Четвертий етап (1985 – 2000 рр.) містив у собі створення додаткової вартості за допомогою ефективного використання ресурсів, застосування методів оцінки та планування показників вартості.

П'ятий етап (2000 р. і по теперішній час) характеризується управлінням організаційними інноваціями, капіталізацією знань, побудовою корпоративної системи ризик-менеджменту.

Відзначимо, що становлення та розвиток управлінського обліку в сучасних вітчизняних банках залишається все ще маловивченою темою.

Як свідчить практика, ряд банківських фахівців не бачать переваг від впровадження системи управлінського обліку, тому що ототожнюють його з фінансовим обліком, хоча велика частина фінансової інформації орієнтована на зовнішнього користувача, а не на керівництво банку.

У роботах Н. Купчиної, Д. Славникова, О. Сіневича, Т. Головченка, В. Штовхача, М. Петрусевича, Н. Федоренка розкриваються основні відмінності управлінської звітності від фінансової, податкової чи статистичної. Проблемам організації і методології управлінського обліку присвячені праці таких фахівців, як Ф. Ф. Бутинець, В. Кужельний, В. Г. Лінник, А. М. Мороз, М. С. Пушкар, В. В. Сопка, М. Г. Чумаченко, М. Т. Білуха, А. М. Герасимовича, З. В. Гуцайлюк, С. Я. Зубілевич, Г. Г. Кирейцева. Становлення управлінського обліку в банківських установах досліджують С. М. Міщенко, В. І. Ричаківська, М. І. Савлук, А. М. Герасимович, Л. М. Кіндрацька, І. М. Парасій-Вергуненко, Л. П. Снігурська.

Разом з тим комплексний підхід у дослідженні проблеми становлення та розвитку сучасного управлінського обліку у банківській діяльності, а також його аналіз як складової системи ризик-менеджменту у цих дослідників майже відсутній.

З цієї причини в статті ставиться декілька завдань: по-перше, розглянути основні складові управлінської звітності банківської установи, по-друге, дослідити механізм сучасного управлінського обліку у якості елементу системи ризик - менеджменту.

Треба зазначити, що в існуючій нормативно-правовій базі України немає чіткого визначення категорії «управлінський облік».

Наприклад, у Законі України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” під управлінським (внутрішньогосподарським) обліком розуміється «...система обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством».¹

У Положенні про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України говориться, що «управлінський облік ведеться банком для забезпечення внутрішніх потреб в інформації, виходячи зі специфіки та особливостей діяльності й структури управління».

Там же дається наступне поняття управлінської звітності: «Управлінська звітність - це 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».²

У Методичних рекомендаціях до організації процесу формування управлінської звітності в банках України стверджується: “Управлінський облік містить сукупність принципів, методик і процедур збору, оброблення і формування фінансової інформації про

¹ Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні”

² Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України, затверджено Постановою Правління НБУ від 30 грудня 1998 р. № 566

діяльність банку за об'єктами управління та складання звітності для забезпечення внутрішнього процесу прийняття керівництвом банку управлінських рішень»³.

Узагальнивши вищерозглянуті визначення, ми пропонуємо під управлінським обліком сприймати систему інформаційної підтримки формування фінансової звітності, завдяки якій керівництво банку здатна приймати оперативні та стратегічні управлінські рішення.

Звідси випливають основні відмінності між фінансовим і управлінським обліками.

Відомо, що фінансовий облік містить три складові:

1. Аналітичний облік – ведення рахунків, виконання бухгалтерських проводок, розрахунок залишків і оборотів на основі первинних документів (договір на розрахунково-касове обслуговування, кредитний і депозитний договір, платіжне доручення тощо).

2. Синтетичний облік – ведення балансових рахунків відповідно до плану рахунків Національного банку України, розрахунок залишків і оборотів на основі даних по особових рахункам.

3. Формування звітних показників - розрахунок нормативів, складання форм обов'язкової звітності для Національного банку України, Фонду гарантування внесків фізичних осіб, податкової інспекції тощо.

Для фінансового обліку на законодавчому рівні розроблена система вимог, норм та принципів, встановлена періодичність надання звітності. Крім того, дані обліку повинні вірогідно відбивати результати діяльності банку.

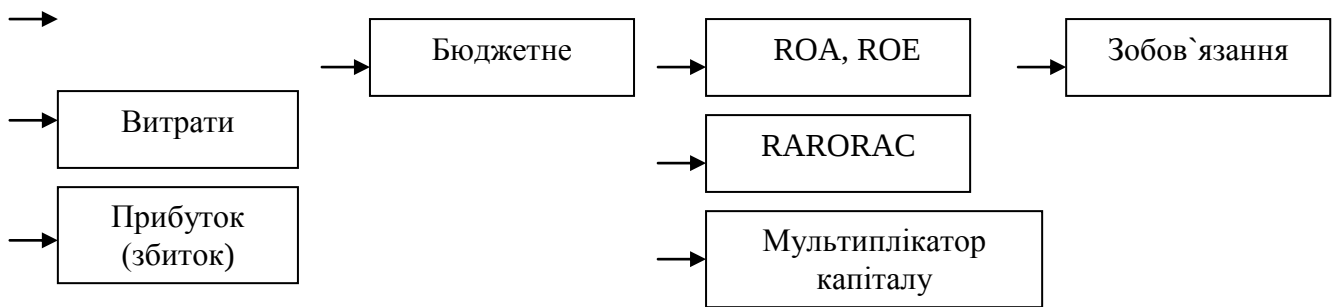
В управлінському обліку порядок його ведення та перелік форм звітності встановлюються внутрішньобанківськими нормативними документами. Самі дані можуть бути наближеними, з можливими допущеннями.

Управлінська звітність має відображати фінансовий результат, ефективність, фінансовий стан та складові планування кредитної установи (див. мал. № 1)⁴



³ Методичні рекомендації до організації процесу формування управлінської звітності в банках України, схвалено Постановою НБУ від 06 вересня 2007 № 324

⁴ Бобиль В.В. Становлення та розвиток сучасного управлінського обліку у банківській діяльності // Банківська справа № 5 (83).-Київ. - 2008. - С. 20 - 28.



Мал. № 1 Управлінська звітність сучасного банку

Розглянемо детальніше кожний з вищевказаних показників.

Перший з них - фінансовий результат - з позиції ризик – менеджменту доцільно аналізувати за звітними сегментами (звітний сегмент – це компонент бізнесу банку, який можна відокремити і який надає визначені послуги).

Звітний сегмент повинен відображатись окремо, якщо більша частина його доходу створюється від банківської діяльності за межами сегмента й одночасно показники його діяльності відповідають одному з таких критеріїв⁵:

- дохід за сегментом становить 10 % або більше від загального доходу (включаючи банківську діяльність у межах сегмента);
- його фінансовий результат (прибуток або збиток) становить не менше ніж 10 % більшої з двох абсолютних величин - загальної суми прибутку або загальної суми збитку всіх сегментів;
- активи становлять 10 % або більше від загальних активів.

Зовнішній дохід всіх визначених звітних сегментів має становити не менше ніж 75 % загального доходу банку або консолідованої групи. Якщо сукупний дохід визнаних звітних сегментів менше такого рівня, то здійснюється виділення додаткових сегментів з метою досягнення зазначеного рівня доходу, навіть якщо такі додаткові сегменти не відповідатимуть вищезазначеним критеріям (10 % поріг).

Якщо показники сегмента, визначеного у внутрішній звітності, не відповідають вищезазначеним критеріям, то:

- сегмент може бути визнаний звітним сегментом, якщо він має важливе значення для банку в цілому й інформація про нього є суттєвою;
- необхідно провести подальше об'єднання двох або кількох подібних сегментів;
- показники неподібних сегментів включаються до складу нерозподілених статей, з використанням яких узгоджуватимуться відповідні показники діяльності звітних сегментів і банку в цілому.

⁵ Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України, затверджена постановою Правління НБУ від 21.12.2005 р. № 484

Сегментна інформація має бути підготовлена відповідно до облікової політики банку або консолідованої групи в разі надання консолідованої фінансової звітності.

Ще одним із критеріїв визначення звітних сегментів є бізнес-напрямки діяльності банку. За допомогою цього критерію пропонуємо виділити п'ять сегментів або центрів відповідальності (центр відповідальності – це організаційний елемент банку (сфера діяльності банку), в межах якого встановлено особисту відповідальність його керівника за показники діяльності, які він контролює), а саме:

1. Казначейство - це центр відповідальності банку, основними напрямками діяльності якого є оптимізація та регулювання грошових потоків банку; купівля та продаж валюти для клієнтів і власних потреб на міжбанківському ринку України; залучення та розміщення коштів на міжбанківському ринку України та міжнародних ринках; залучення коштів юридичних осіб та суб'єктів підприємницької діяльності на депозити, управління ризиком ліквідності та ринковими ризиками.

2. Управління корпоративного бізнесу (УКБ) - це центр відповідальності банку, основними напрямками діяльності якого є надання клієнтам широкого спектру послуг із кредитування; надання клієнтам послуг за операціями з векселями, а саме: врахування, авалювання, інкасо та доміциляція векселів.

3. Управління індивідуального бізнесу (УІБ) - це центр відповідальності банку, основними напрямками діяльності якого є продаж банківських продуктів індивідуальним клієнтам банку; оптимізація вартості послуг для індивідуальних клієнтів.

4. Управління цінними паперами (інвестиційний бізнес) (УЦП) – це центр відповідальності банку, основними напрямками діяльності якого є емісія власних цінних паперів; організація купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів; здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені; здійснення андерайтингу; здійснення інвестицій у статутні фонди та цінні папери юридичних осіб; здійснення довірчого управління коштами та цінними паперами за договорами з юридичними та фізичними особами.

5. Філіали - це центри відповідальності банку, основним напрямками діяльності яких є проведення банківських операцій, перелік яких визначений письмовим дозволом, в межах наданих повноважень.

Бухгалтерські рахунки для визначення фінансового результату за вищевказаними сегментами вказані в табл. № 1

Таблиця 1. Фінансовий результат за звітними сегментами банку

Статті	Звітні сегменти			
	Казнач.	УКБ	УІБ	УЦП

Процентні доходи	гр.600, гр. 601, гр. 609*	гр.602, гр.603, гр. 609*	гр. 604, гр. 609*	гр. 605, гр. 609*
Комісійні доходи	гр. 610	6110*, 6111*, 6118*, 6119*	6110*, 6111*, 6118*, 6119*	6103, 6106, 6113, 6116
Результат від торговельних операцій	6204*	6204*	6204*	6203
Інші операційні доходи	6395* -6399*	6395* -6399*	6395* -6399*	гр. 639*
Інші доходи	гр. 649*	гр. 649*	гр. 649*	гр. 649*
Повернення списаних активів	6710, 6711, 6715*, 6717*	6712*, 6715*, 6717*	6712*, 6715*, 6717*	6713, 6714
Дохід від продажу ресурсів за трансфертною ціною				
Усього доходу				
Процентні витрати	гр. 700, гр. 701, 7030, гр. 706, гр. 707, 7096, 7099*	гр. 702, 7028, 7099*	гр. 704, 7052, 7053, 7054, 7099*	7050, 7051, 7099*
Комісійні витрати	7100*, 7101*, 7104, 7108*, 7109*	7100*, 7101*, 7108*, 7109*	7100*, 7101*, 7108*, 7109*	7103, 7106, 7108*, 7109*
Інші операційні витрати	гр. 739*	гр. 739*	гр. 739*	гр. 739*
Загальні адміністративні витрати	гр. 740*, гр. 742*, гр. 743*, гр. 744*, гр. 745* гр. 749*	гр. 740*, гр. 742*, гр. 743*, гр. 744*, гр. 745*, гр. 749*	гр. 740*, 7418, гр. 742*, гр. 743*, гр. 744*, гр. 745*, гр. 749*	гр. 740*, гр. 742*, гр. 743*, гр. 744*, гр. 745*, гр. 749*
Відрахування в резерв	7700, 7701, 7705*, 7706*, 7720*	7702*, 7705*, 7706*, 7720*	7702*, 7705*, 7706*, 7720*	7703, 7704, 7705*, 7720*
Витрати на покупку ресурсів за трансфертною ціною				
Усього витрат				
Результат сегмента **				
Податок на прибуток				
Чистий прибуток ***				

* за аналітичним обліком; **Результат сегмента – це дохід за сегментом мінус витрати за сегментом. ***Чистий прибуток – це результат сегмента мінус податок на прибуток.

Як видно з таблиці, для визначення фінансового результату за звітними сегментами необхідно визначити дохід (витрати) від продажу (покупки) за трансфертною ціною.

За допомогою трансферного ціноутворення відображається не тільки прибутковість сегментів, а й здійснюється управління ризиками банку, забезпечується оптимальний розподіл капіталу між структурними підрозділами, а також проводиться аналіз показників ефективності⁶.

У зв'язку з цим детальніше розглянути механізм трансфертного ціноутворення у кредитних установах.

У методичних рекомендаціях НБУ вказується, що «трансфертна ціна - це внутрішня ставка, що встановлюється з урахуванням ринкових індикаторів та використовується для розподілу доходів та витрат між напрямками управління у системі одного банку»⁷.

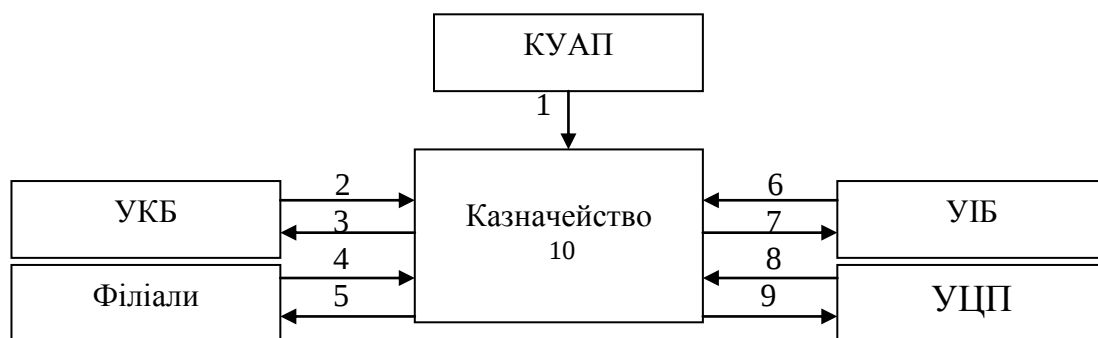
Крім розподілу доходів і витрат, трансфертне ціноутворення містить у собі механізм управління ризиком ліквідності та ринковими ризиками (процентний і валютний).

Звідси випливають основні завдання трансфертного ціноутворення:

- розрахунок та оцінка ефективності діяльності за звітними сегментами виходячи з фактичної вартості та прибутковості залучених та розміщених ресурсів;
- концентрація управління поточною ліквідністю банку та ринковими ризиками в казначействі;
- управління розривами шляхом виконання операцій на міжбанківському ринку;
- оптимізація джерел фінансування активних операцій у звітних сегментах банку.

У процесі діяльності кредитної установи звітні сегменти продають свої нетто-пасиви і купують нетто-активи у казначейства для фінансування своїх активних операцій. Казначейство регулює фінансові потоки в рамках банку і визначає трансфертні ціни на покупку-продаж фінансових ресурсів (див. мал. № 2).

У випадку відсутності власних ресурсів казначейство здобуває їх на міжбанківському ринку, у випадку надлишку – продає.



Мал. № 2 Механізм перерозподілу фінансових ресурсів між звітними сегментами банку

⁶ Бобиль В.В. Трансфертне ціноутворення в системі управлінського обліку сучасного банку // Банківська справа № 5 (77).-Київ. - 2007. - С. 38 - 46.

⁷ Методичні рекомендації до організації процесу формування управлінської звітності в банках України, схвалено постановою Правління НБУ від 06.09.2007 № 324

1- Установка граничних розмірів маржі (мінімальне і максимальне значення); 2 – Продаж термінових пасивів юридичних осіб, засобів на розрахункових і поточних рахунках юридичних осіб; 3 – Покупка фінансування для кредитування корпоративних клієнтів; 4 – Продаж депозитів; 5 – Покупка фінансування для проведення активних операцій; 6 – Продаж депозитів фізичних осіб, залишків на карткових рахунках; 7 – Покупка фінансування для кредитування фізичних осіб; 8 – Продаж ресурсів від реалізації чи розміщення цінних паперів; 9 – Покупка фондів для інвестування в цінні папери; 10 – Покупка-продаж ресурсів за трансфертними цінами.

Трансфертні ціни залучення та розміщення ресурсів розраховуються казначейством у момент купівлі-продажу ресурсів з урахуванням цілей управління ліквідністю.

Звітні сегменти, що залучають ресурси (наприклад, філії), отримують прибуток, якщо доходи за продані казначейству ресурси перевищують витрати сегмента по залученню цих ресурсів (обслуговування депозитів) та їх накладні витрати.

Звітні сегменти, що розміщають ресурси (наприклад, УКБ), заробляють прибуток у тому випадку, якщо доходи від активних операцій покривають видатки сегмента, у тому числі і плату за отримані від казначейства ресурси. Так прибуток УКБ визначається як дохід по виданих кредитах плюс трансферні ціни по термінових і поточних рахунках юридичних осіб, за винятком трансферних цін по фінансуванню кредитів і фактичних витрат сегмента.

Казначейство отримує прибуток від перерозподілу ресурсів у тому випадку, коли трансфертні ціни по фінансуванню активних операцій банку перевищують трансферні ціни залучення ресурсів і покривають власні витрати.

Треба зазначити, що витрати за ресурси, відрахування в резерв, витрати на робочу силу є прямими витратами, які можна безпосередньо віднести до того чи іншого звітного сегмента.

Непрямі витрати відносяться до звітних сегментів відповідно до прийнятої в банку бази розподілу непрямих витрат (див. табл. № 2)

Таблиця 2. База розподілу непрямих витрат

Види витрат	База розподілу
Реклама, маркетингові витрати	Пропорційно обсягу залучених ресурсів
Оренда	Пропорційно площі звітного сегмента
Амортизація	Пропорційно балансової вартості основних засобів, закріплених за звітним сегментом
Утримування будинків і споруджень	Пропорційно площі звітного сегмента
Охорона банку	Пропорційно кількості звітних сегментів
Обслуговування обчислювальної техніки	Пропорційно кількості обчислювальної техніки в звітних сегментах
Комунальні витрати	Пропорційно кількості співробітників у звітних сегментах

За представленою схемою розподілу доходів та витрат керівництво може аналізувати прибутковість звітних сегментів банку.

Крім ступеня деталізації доходів та витрат, перед топ-менеджерами також стає завдання вибору оптимального механізму визначення трансфертних цін.

Відомі кілька основних методів визначення трансфертних цін:

- експертний. Метод експертної оцінки полягає в адміністративному призначенні трансфертної ціни вищим керівним органом банку (як правило, комітетом з управління активами та пасивами (КУАП)). Достоїнством даного методу є простота його використання. Недоліком – зниження керованості банківських ризиків;

- традиційний. При цьому підході трансфертна ціна по центрах залучення дорівнює вартості ресурсів на міжбанківському ринку на певний строк. Трансфертна ціна по центрах розміщення – сумі трансферної ціни залучення і маржі, яку визначає казначейство. Граничний розмір маржі встановлюється КУАПом. Ризик ліквідності та ринкові ризики акумулюються в казначействі. Недоліком даного методу є потреба в широкому наборі фінансових інструментів і підвищені вимоги до інформаційної системи;

- метод єдиної трансфертної ціни. При даному методі на усі види ресурсів встановлюється єдина внутрішня трансфертна ціна. Перевагою цього підходу є простота його впровадження, оскільки метод єдиної трансфертної ціни не вимагає системного механізму в оцінці ризиків незбалансованості активів та пасивів. Функція казначейства в даному випадку полягає в координації фінансових потоків між звітними сегментами банку;

- метод трансфертної ціни за граничними витратами. При даному методі оцінюються витрати як на залучені фонди, так і на власні засоби банку. Граничні витрати по фондам – це додаткові процентні і непроцентні витрати, що несе кредитна установа на одиницю додаткових залучених ресурсів. При визначенні трансфертної ціни необхідно використовувати сукупність граничних вартостей залучених фондів і граничної вартості капіталу.

- метод трансфертної ціни за видами і терміновістю ресурсів. При цьому підході для кожного виду і терміновості ресурсів встановлюється індивідуальна внутрішня трансфертна ставка. Даний метод найбільш складний у реалізації, тому що вимагає збільшення аналітичної роботи, але при цьому дозволяє більш ефективно управляти ринковими ризиками. Основне навантаження припадає на казначейство і КУАП;

Ключовим елементом механізму трансферного ціноутворення є алгоритм визначення трансфертних цін.

Трансфертна ціна купівлі визначається за формулою № 1:

$$P_{ij(bid)} = \frac{C_{ij} + D_{ij}}{2} - \left(\frac{D_{ij}}{1 - S_{ij}} - D_{ij} \right), \quad [1]$$

де $P_{ij(bid)}$ - трансфертна ціна купівлі;

C_{ij} - середня ставка розміщення ресурсів на міжбанківському ринку в і-тій валюті за j-тім терміном;

D_{ij} - середня ставка залучення ресурсів на міжбанківському ринку в і-тій валюті за j-тім терміном;

S_{ij} - ставка обов'язкового резервування за ресурсами в і-тій валюті за j-терміном згідно резервних вимог НБУ.

Трансфертна ціна за центрами розміщення ресурсів дорівнює сумі трансфертної ціни за центрами залучення (ціна купівлі) та маржі, яку визначає казначейство і граничну величину якої встановлює КУАП (див. формулу 2).

$$P_{ij(ask)} = P_{ij(bid)} + M_{ij}, \quad [2]$$

де $P_{ij(ask)}$ - трансфертна ціна купівлі;

$P_{ij(bid)}$ - трансфертна ціна продаж;

M_{ij} - значення маржі для ресурсів і-й валюті, з терміновістю - j.

Ще одним з варіантів є використання коефіцієнта розподілу маржі (див. форм. № 3)

$$P_{ij} = R_{ij} + M_{ij} \times k_{ij}, \quad [3]$$

де P_{ij} - трансфертна ціна ресурсів у і-й валюті, з терміновістю - j;

R_{ij} - ставка залучення ресурсів, затверджена КУАПою, для ресурсів у і-й валюті, з терміновістю - j;

M_{ij} - маржа для ресурсів у і-й валюті, з терміновістю - j;

k_{ij} - коефіцієнт від 0 до 1, що визначає частку маржі центра-залучення для ресурсів у і-й валюті, з терміновістю - j (встановлюється КУАПою у залежності від розриву ліквідності ресурсів у і-й валюті, з терміновістю - j)⁸.

Наступний показник управлінської звітності – фінансовий стан – також доцільно розглядати за звітними сегментами (див. табл. № 3).

Таблиця № 3. Фінансовий стан за звітними сегментами

Статті	Балансові рахунки
	Активи
Казначейство	гр. 100, гр.101, гр.110, гр. 120, гр. 121, гр.130, гр.131, гр.132, гр.133, гр. 150, гр. 151, гр. 152, гр. 158, гр. 159, гр.160, гр.178, гр. 179, гр. 181, 1880, 1890, 2800, 2890*, 3040, 3500*,

⁸ Постановка трансфертного ценообрановання для банків // [http:// www. fsc. kiev.ua/101/116/431/488](http://www.fsc.kiev.ua/101/116/431/488)

	гр. 351*, 3540, гр. 355*, гр. 357*, 3580*, 3590*, 3710* гр. 430*, 4310*, 4321*, гр. 440*, гр. 443*, гр. 450*, 4530*
Управління корпоративного бізнесу	гр. 20, гр. 21, гр. 240*, 2480*, 2490*, 2600 А, 2605 А 2607, 2650А, 2655А, 2657, 2890*, 3500*, гр. 351*, гр. 355*, гр. 357*, гр. 3580*, 3590*, 3710*, гр. 430*, 4310*, 4321*, гр. 440*, гр. 443*, гр. 450*, 4530*
Управління індивідуального бізнесу	гр. 22, гр. 240*, 2480*, 2490*, 2620 А*, 2625 А, 2627, 2890*, 3500*, гр. 351*, гр. 355*, гр. 357*, гр. 358*, 359*, 3580*, 3590*, 3710* гр. 430*, 4310*, 4321* гр. 440*, гр. 443*, гр. 450*, 4530*
Управління цінних паперів (інвестиційний бізнес)	гр.140, гр.141, гр. 142, гр. 143, гр. 144, гр. 149, 2801, 2890*, гр. 300, гр. 301, гр. 310, гр. 311, гр. 319, гр. 321, гр. 329, гр. 351*, 3500*, 3541, гр. 355*, гр. 357*, гр. 358*, гр. 359*, 3710*, гр. 410, гр. 420, гр. 430*, 4310*, 4321*, гр. 440*, гр. 443*, гр. 450*, 4530*
Адміністративно-управлінський персонал	гр. 18*, 2805, 2806, 2809, гр. 288, 2890*, гр. 340, 3540, 3548, 3500*, гр. 351*, 3522, 355*, гр. 357* гр. 358*, 359*, 3710, 4321, гр. 430*, 4310*, гр. 440*, гр. 443*, гр. 450*, 4530*
Філіали	Загальна сума активів за філіалами
Усього активів	
Зобов'язання	
Казначейство	1500 П, 1507, 1600 П, 1602, 1608, гр. 161, гр. 162, гр. 191*, гр. 25, 2601, 2603, 2604, 2608*, гр. 261, гр. 264, 2650 П, 2651, 2652, 2653, 2658, гр. 270, 2900, 2903, 2906*, 2909, 3600*, гр. 361*, 3640, 3648*, гр.365*, 3660, 3668, 3678*, гр. 369, 3720
Управління корпоративного бізнесу	2600 П, 2602, 2605П, 2606, 2902*, 3600*, гр. 361*, 3621*, гр. 365*, 3690*, 3648*, 2909*, 3622*, 3678*, 3720*
Управління індивідуального бізнесу	2605, 2620 П*, 2622, 2625 П, 2628, гр. 263, 2902*, 2906*, 2909*, гр. 292, гр. 332, гр. 333, гр. 334, 3600*, гр. 361*, 3623, 3640*, 3648, гр. 365*, 3678*, гр. 369*
Управління цінних паперів (інвестиційний бізнес)	2601, 2901, 2906*, 2907, 2909*, гр. 330, гр. 331, 3600*, гр. 361*, , гр. 363, 3641, 3648*, гр.365*, гр. 3678*, 369, 3720*
Адміністративно-управлінський персонал	2606, 2903, 2905, 2900*, 2906, 2908, 2909, 3600*, гр. 361, гр. 3620, 3621, 3622, 3622, 3623, 3640*, 3648, гр. 365*, 3678, гр. 369, 3720, 4320
Філіали	Загальна сума зобов'язань за філіалами
Усього зобов'язань	

* за аналітичним обліком

Зазначимо, що активи сегмента не включають активи з податку на прибуток і визначаються після вирахування відповідних оцінювальних резервів, які регулюють оцінку об'єкта в балансі банку. Зобов'язання сегмента не включають зобов'язань за податком на прибуток⁹.

Третя складова управлінської звітності – ефективність – визначається як «співвідношення між отриманим результатом (ефектом) і величиною фактору (ресурсу), який використаний з метою досягнення цього результату».

Оцінка ефективності банку здійснюється за допомогою наступних показників:

1. Return on assets (ROA, прибутковість активів) визначається відношенням величини чистого прибутку до сукупної середньої величини активів (див. форм. № 4):

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина активів}} \quad (\text{форм. № 4})$$

2. Return on equity (ROE, прибутковість капіталу) визначається відношенням величини чистого прибутку до капіталу банку (див. форм. № 5):

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Капітал}} \quad (\text{форм. № 5})$$

3. Процентний спред визначається як різниця між співвідношенням процентних доходів до процентних активів та співвідношенням процентних витрат до процентних зобов'язань (див. форм. № 6):

$$SPREAD = \frac{\text{Процентні доходи}}{\text{Процентні активи}} - \frac{\text{Процентні витрати}}{\text{Процентні зобов'язання}} \quad (\text{форм. № 6})$$

4. Маржа - різниця між відповідними доходами та витратами (процентними або непроцентними) об'єкта управління (див. форм. № 7):

$$\text{Маржа} = \frac{\text{Доходи} - \text{витрати}}{\text{Активи (зобов'язання)}} \quad (\text{форм. № 7})$$

5. Мультиплікатор капіталу (МК) - співвідношення середньої величини активів до власного капіталу (див. форм. № 8):

$$MK = \frac{\text{Середня величина активів}}{\text{Капітал}} \quad (\text{форм. № 8})$$

6. RAROC - відношення скоригованого на ризик прибутку (чистий прибуток після оподаткування, розрахований з урахуванням резервів на покриття кредитного ризику, інших очікуваних втрат, що виникають унаслідок відповідних ризиків) до економічного капіталу (капітал під непередбачені втрати внаслідок фінансових ризиків) (див. форм. № 9):

$$RAROC = \frac{\text{Скоригований на ризик прибуток}}{\text{Економічний капітал}} \quad (\text{форм. № 9})$$

Остання складова управлінського обліку – планування – у свою чергу поділяється на стратегічне та фінансове (бюджетування).

Під стратегічним плануванням розуміється процес визначення основних цілей і стратегії діяльності банку в ринкових умовах.

Бюджетування – це виражена в цифрах стратегія банку (приблизний обсяг фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для реалізації цілей та стратегії банку);

⁹ Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України, затверджена

Найбільше поширення в практиці вітчизняних банків одержали два наступних методів бюджетування:

- бюджетування збільшенням від досягнутого. При цьому методі бюджети складаються на основі фактичних результатів, що були досягнуті у попередньому планованому періоді;
- бюджетування з «нуля». Даний метод передбачає складання бюджетів без обліку показників попередніх періодів.

Деякі банки для збільшення ефективності процесу бюджетування створюють бюджетні комітети (функціональний орган, що забезпечує розробку й узгодження бюджетів).

До функцій бюджетного комітету відносяться:

- вибір методів бюджетування;
- схвалення бюджетів;
- розробка бюджетів керівниками звітних сегментів;
- перегляд бюджетних оцінок.

До складу бюджетного комітету зазвичай входить голова банку і його заступники, керівники звітних сегментів, представники аналітичних відділів і бухгалтерії.

Сам процес планування в банку в контексті управлінського обліку представлений на малюнку № 1



Рис. 1. Управлінський облік: етап планування

1. Затвердження місії й основних цілей банку на Загальних зборах акціонерів. 2. Складання стратегічного плану Правлінням банку, затвердження і контроль за виконанням закріплюється за членами Спостережної ради. 3. На основі стратегічного плану розробка бюджетів Бюджетним комітетом банку. 4. Виконання бюджету начальниками відділів і директорами філій. 5. Пропозиції по зміні бюджетних позицій і звіт про виконання бюджетів

перед Бюджетним комітетом. 6. Пропозиції по корегуванню стратегічного плану і звіт про його виконання.

Таким чином, можна зробити висновок, що управлінський облік як елемент управління банківськими ризиками дозволяє одержати необхідну інформацію для визначення пріоритетів у діяльності банку і планування подальшої його роботи, стратегічного розвитку. Управлінська звітність є базою щодо дослідження фінансового результату, стану та ефективності кредитної установи.

Результатом впровадження ефективної системи управлінського обліку є зменшення банківських ризиків, оптимізація продуктового ряду, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності банку.