

ємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291 із змінами та доповненнями. / [Електронний ресурс] // — Режим доступу до матеріалів :

<http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0893-99>

7. Банк С. В. Методология финансового учета, анализа и аудита операций с деривативами в период гармонизации и адаптации к международным стандартам: автореферат дис. на соиск. уч. степени доктора экон. наук: спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» / С.В. Банк — Орел, 2008. — 48 с.

8. Гутайц Е. М. Аудит: концепция, проблемы, эффективность, стандарты / Е. М. Гутайц. — М.: Элит 2000, ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 15 квітня 2012 р.

УДК 330.111.64:339.15.054.22

**С. А. Ящук**, аспірант кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана

## **ВНУТРІШНІЙ РОЗПОДІЛ ДОХОДІВ І ВИТРАТ МІЖ ТОЧКАМИ ПРОДАЖ І ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ**

*АННОТАЦИЯ. В статье раскрыты организационные и методические положения оценки эффективности деятельности банков за центрами финансовой ответственности; конкретизировано порядок распределения доходов и расходов между точками продаж и центрами ответственности.*

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** доходы, расходы, система учета, трансфертные цены, бизнес-направления.

*ABSTRACT. In this article were disclosed the organizational and methodical basics of the assessment of the efficiency of bank's activity regarding the centers of the financial responsibility; was concretized the way of the distribution of revenue and the costs among the point of sales and the centers of responsibility.*

**KEY WORDS:** profit, revenue, costs, system of accounting, transfer pricing, business-direction.

*АННОТАЦІЯ. У статті розкрито організаційні і методичні положення оцінки ефективності діяльності банків за центрами фінансової відповідальності.*

*льності; конкретизовано порядок розподілу доходів і витрат між точками продаж і центрами відповідальності.*

КЛЮЧОВІ СЛОВА: доходи, витрати, система обліку, трансфертні ціни, бізнес-напрямки.

Мета діяльності банку, як і кожного суб'єкта господарювання полягає в отриманні прибутку. Його величина є позитивним результатом діяльності банку і визначається сумою зароблених доходів, зменшених на суму понесених витрат.

У контексті забезпечення прибуткової діяльності банку особливого значення набуває удосконалення методики обліку та аналізу фінансових результатів діяльності банку в сучасних умовах господарювання.

Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління прибутковістю діяльності банків висвітлені у працях багатьох учених і практиків, зокрема Ф. Ф. Бутинця, Н. Гаврилова, С. Ф. Голова, Л. М. Кіндрацької, М. В. Кужельного, В. Г. Лінника, М. С. Пушкаря, В. І. Ричаківської, О. Руднева. Не дивлячись на велику кількість публікацій за даною проблематикою все ще залишаються питання, які потребують розв'язання. Особливо бракує ґрунтовних досліджень що до формування релевантної інформації для прийняття управлінських рішень у банківських установах, не виписані процедури організації управлінського обліку за центрами фінансової відповідальності. Потребує уточнення методика обліку доходів і витрат, порядок внутрішнього розподілу доходів і витрат між точками продаж і центрами відповідальності банківських установ.

Метою даної статті є розкриття важливих організаційних і методичних положень оцінки ефективності діяльності банку за центрами фінансової відповідальності; конкретизація порядку розподілу доходів і витрат між точками продаж і центрами відповідальності.

Організаційна структура кожного окремого банку передбачає взаємодією його підрозділів, очолюваних керівниками, відповідальними за їх діяльність. Певною мірою сфери відповідальності підрозділів визначаються бюджетним кодексом банку, у якому чітко прописана структура бюджетів центрів фінансової відповідальності, їх функції, обов'язки, звітність, відповідальність за бюджетні порушення.

Загалом центр відповідальності є сферою діяльності, в межах якої встановлена відповідальність менеджера за показники діяльності, які він контролює [1, с. 465].

За визначенням П. М. Кольєр (Paul M. Collier) «центр відповідальності» є скоріше обліковим терміном. На його думку, так прийнято називати в обліку стратегічні бізнес-одиноці [4, с. 20].

Л. М. Кіндрацька вважає, що центром відповідальності (або його ще називають бюджетним центром) є такий підрозділ банку, для якого можна скласти окремий бюджет й опрацювати механізм контролю за його виконанням [3, с. 601].

У системі управління банком керівники центрів фінансової відповідальності забезпечують виконання відповідних бюджетів центрів фінансової відповідальності. Загальну організацію та управління виконанням відповідного бюджету ЦФВ здійснює фінансова служба банку. Вона також координує діяльність учасників бюджетного процесу з питань виконання бюджету.

Підзвітність менеджерів, збір і передача інформації про результати діяльності кожного центру відповідальності забезпечуються у процесі ведення обліку за центрами відповідальності.

По суті формується специфічна система обліку, ефективність якої досягається при дотриманні таких положень:

- встановлення персональної відповідальності менеджерів за результати підконтрольної їм діяльності;
- безпосередня участь менеджерів у визначенні завдань, виконання яких надалі буде оцінюватись;
- моніторинг і контроль виконання поставлених завдань підрозділам;
- чітке визначення ролі обліку в системі заохочення працівників;
- регулярне звітування про ступінь виконання бюджету або відхилення від цільових показників і використання цих звітів для оцінки діяльності центрів відповідальності.

Головне завдання обліку за центрами відповідальності полягає у своєчасному формуванні (генеруванні) релевантної інформації про виконання бюджету для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, з урахуванням досягнутих результатів.

Залежно від завдань, міри відповідальності, повноважень, характеру впливу на результат діяльності банку, центри фінансової відповідальності (ЦФВ) поділяються на: центри прибутку; центри доходів; венчур-центри.

**Під центром прибутку** розуміється структурна одиниця банку, яка безпосередньо здійснює продаж банківських продуктів і контактує з клієнтами.

Кожен підрозділ банку, виокремлений як центр прибутку, здійснюючи операції, акумулює доходи. Водночас він несе певні витрати. Втім, основна мета таких центрів полягає у максимізації прибутку [3, с. 604].

Відповідно до основних бізнес-напрямів діяльності банку, як правило, виокремлюють центри роботи з індивідуальним і корпоративним бізнесом. Індивідуальний і корпоративний бізнес — це напрямки роботи з фізичними та юридичними особами — клієнтами банку. До центрів прибутку банку належать: корпоративний бізнес-напрямок; індивідуальний бізнес-напрямок; фінансово-інституційний бізнес-напрямок; філія; відділення.

**Центром витрат** є структурний підрозділ банку, відповідальний за здійснення і оптимізацію загальнобанківських витрат, фінансування програм розвитку банку загалом, забезпечення і підтримку діяльності центру прибутку. Основне його призначення — залучення ресурсів.

Відповідно до фінансової структури банку, кожний ЦФВ формує свій бюджет активів і пасивів, бюджет доходів і витрат, що забезпечує визначення переліку активів і пасивів, доходів і витрат, на обсяги яких центр прибутку та центр витрат може безпосередньо впливати.

Центр відповідальності в межах якого впроваджуються нові бізнес-проекти, прибуток від яких очікується у майбутньому, вважається **венчур-центром**.

Характерні особливості, функції і сфера впливу перелічених центрів відповідальності призводить до використання різних підходів при оцінці ефективності їхньої діяльності. Необхідними умовами формування комплексу найбільш доречних та інформативних показників для встановлення рівня досягнутих результатів є, зокрема, такі:

- 1) наявність балансу короткострокових та довгострокових цілей банку;
- 2) організація самоконтролю центрів фінансової відповідальності;
- 3) підвищення якості та результативності роботи керівників;
- 4) запровадження гнучкої системи стимулювання праці працівників банку;
- 5) об'єктивність і відносна простота розрахунку показників;
- 6) послідовність та регулярність застосування.

Крім фінансових показників, розрахунків яких проводиться за даними бухгалтерського обліку, застосовуються також і нефінансові показники, які визначаються не в грошовому еквіваленті. Прикладом може бути плинність кадрів банку, затрачений час на впровадження нових технологій чи програмних продуктів, кількість нових клієнтів.

Для комплексного оцінювання діяльності банку важливо ураховувати як кількісні, так і якісні показники. Суттєве навантаження у цьому зв'язку несе система обліку за центрами відповідальності банку.

Відповідно до принципу підконтрольності кожен керівник центру несе відповідальність лише за обсяги тих доходів і витрат, на які він може впливати. Це покладено в основу поділу доходів і витрат на підконтрольні і не підконтрольні. При віднесенні доходів і витрат до того чи іншого центру слід також ураховувати їх групування на прямі і непрямі, постійні та змінні.

Найефективніше система контролю працює в процесі ведення обліку за центрами відповідальності та калькулювання стандартних витрат.

У процесі аналізу відхилень від встановлених стандартів визначається:

- різниця між фактичними і стандартними витратами;
- причина виникнення цієї різниці.

Проведення контролю за центрами відповідальності та визначення відхилень здійснюється через процедури моніторингу банківських показників.

Система моніторингу забезпечує відстеження зміни контрольованих показників діяльності банку на постійній основі, що уможливорює визначення відхилень фактичних результатів від передбачених стандартами, або нормативами, а також встановлення причин відхилень.

Проблеми оцінки діяльності центрів відповідальності, які виникають у результаті реалізації один одному продукції або надання послуг, значною мірою пов'язані із формуванням трансфертної ціни. Система трансфертного ціноутворення спрямована на оцінку ефективності роботи центрів прибутку і центрів послуг.

Трансфертне ціноутворення є системою оцінки внутрішньої вартості ресурсів у системі банку, яка зорієнтована на певний ринковий показник, відповідно до якої виконуються операції з умовного ви-

користання ресурсів у процесі їх купівлі-продажу, що здійснюється між казначейством та центрами прибутку банку [3, с. 627].

За трансфертною ціною продукти або послуги одного центру відповідальності передаються іншому центру відповідальності банку [1, с. 548].

Трансферні ціни встановлюються казначейством банку. Найчастіше вони базуються на ринкових цінах; витратах; договірних цінах.

До доходів, що закріплюються за бюджетами центрів фінансової відповідальності та враховуються при визначенні обсягів міжбюджетних трансфертів, належать:

1) процентні доходи за кредитними операціями, в разі, якщо центр фінансової відповідальності надає послуги з кредитування фізичних/юридичних осіб, зокрема банківських установ

2) комісійні доходи за переліком операцій, що їх здійснюють центри фінансової відповідальності;

3) міжбюджетні трансферти — плата за ресурси, що акумулюються в казначействі і перерозподіляються між центрами фінансової відповідальності.

Безпосередня операційна діяльність банку будується за такою схемою: центри залучення за конкретною ціною, яка включає їх прямі операційні витрати і необхідну маржу прибутку, передають грошові ресурси центрам розміщення, які оплачують їх за цією внутрішньобанківською ціною, підтверджуючи тим самим обсяги внутрішніх, трансфертних видатків. У свою чергу ціноутворення центрів розміщення при проведенні активних операцій базується на визначенні ціни за ресурси, здатної покрити їх трансфертну вартість і величину власної маржі прибутку центрів розміщення.

Аналогічний принцип діє і при встановленні цін на послуги, які надаються одним центром прибутку іншому, оскільки за принципом врахування повної собівартості процес надання послуг також пов'язаний із певними витратами, які впливають на кінцевий результат діяльності відповідного підрозділу банку. Понесені витрати обслуговуючих підрозділів — центрів витрат, не можуть бути об'єктом купівлі-продажу, а тому з використанням спеціальних методик розподіляються між всіма центрами прибутку, для яких вони є умовно-постійними загальнобанківськими витратами.

Таким чином, фінансовий результат діяльності центру прибутку буде узагальнюватися різницею між сумою зовнішніх і внут-

рішніх доходів та сумарними витратами, які включають зовнішні операційні, внутрішні прямі, внутрішні трансфертні та частку загальнобанківських витрат.

З використанням трансфертних цін змодельовано ринкові відносини через взаємодію центрів прибутку, центрів витрат і фінансових (умовних) розрахунків між ними. Приклад роботи банку в системі трансфертного ціноутворення наведено на рис. 1.

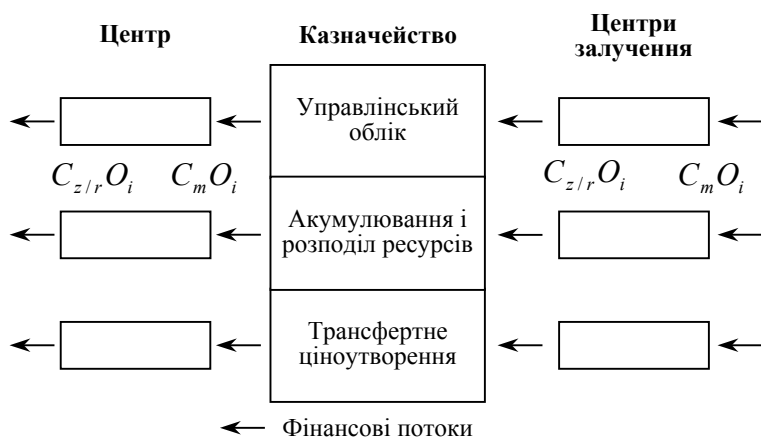


Рис. 1. Схема трансфертного ціноутворення в банку

$C_{z/r}$  — ціна залучення (розміщення) ресурсу;

$O$  — обсяг залучення (розміщення) ресурсу;

$V_h$  — накладні витрати центру залучення (розміщення);

$C_t$  — трансфертна ціна;

$i$  — підрозділ залучення (розміщення) відповідно до коду класифікації.

Відповідно до умовних позначень наведеної схеми, прибуток центру залучення визначається за формулою:

$$P_{cz} = (C_t - C_{z/r}) * O_i - V_{h_i} \quad (1)$$

Прибуток центру розміщення розраховується так:

$$P_{cv} = (C_{z/r} - C_t) * O_i - V_{h_i} \quad (2)$$

Розрахунком трансфертної ціни і управлінням потоками ресурсів всередині банку займається казначейство банку. Воно виконує функції «фінансового кошика», до якого зараховуються всі фінансові ресурси, які далі забираються за певною ціною [2, с. 98]. Центри залучення за опрацьованою банком методикою визначають ціну ресурсу, за яку віртуально сплачують центри розміщення. На казначейство покладаються також функції розрахунку відповідних лімітів (ліквідності та інших з огляду на принципи управління ризиками, мету, стратегію діяльності) [3, с. 609].

У результаті цього бізнес-центр, що залучає ресурси, має:

✓ зовнішні витрати — плата за залучені ресурси відповідно до укладених договорів з клієнтами по різних видах залучення (залишки на розрахункових рахунках клієнтів, кошти залучені від внесків населення й ін.). Ці витрати обліковуються на рахунках витрат банку відповідно до встановлених правил бухгалтерського обліку;

✓ внутрішні доходи — процентні доходи за залучені ресурси за встановленою банком платою за ресурси — внутрішньою ціною придбання.

Аналогічно ЦФВ, що розміщує ресурси, має:

✓ зовнішні доходи — процентні доходи за активними операціями, що враховуються по рахунках доходів банку відповідно до встановлених правил бухгалтерського обліку;

✓ внутрішні витрати — процентні витрати за використані (розміщені) ресурси за встановленою банком ціною-продажу ресурсів [2, с. 98].

Казначейство може використовувати різні підходи щодо визначення обсягу купівлі або продажу ресурсів.

Якщо бізнес-центр не тільки залучає ресурси, але і розміщає їх, обсяг ресурсів, проданих у казначейство може бути визначений як «вільний» залишок. Цей залишок є різницею між загальним обсягом залучення й обсягом розміщення даного центру фінансової відповідальності (включаючи розміщення в недоходні активи, такі як наявні кошти в касі, ФОР і ін.). Аналогічно визна-



часться потреба у ресурсах, які бізнес-центр повинен купити у казначейства, якщо обсяг розміщення перевищує обсяг залучення ресурсів даного бізнес-центра [2, с. 98].

Інший підхід базується на тому, що загалом кожен ЦФВ продає всі залучені ресурси у казначейство, а потім купує весь обсяг власного розміщення. При цьому внутрішні ціни-купівлі, як і внутрішні ціни продажу, можуть бути диференційовані за видами ресурсів (наприклад, залишки на розрахункових рахунках з виділенням середніх значень, внески населення, залишки на рахунках ЛОРО й ін.), а також за термінами залучення або розміщення. Різниця в отриманому результаті для центрів фінансової відповідальності за наведеними двома підходами можлива лише при відмінності (нерівності) у внутрішніх цінах купівлі і продажу ресурсів. Очевидно, якщо ціна купівлі дорівнює ціні продажу, підсумковий результат не буде залежати від прийнятого підходу до визначення обсягу купівлі/продажу ресурсів [5, с. 7].

При обранні того чи іншого підходу до визначення внутрішніх цін слід орієнтуватися на першочергові задачі, що їх вирішує банк при запровадженні механізму трансфертного ціноутворення.

Для внутрішнього розподілу доходів і витрат між точками продаж і центрами відповідальності необхідно:

- розподілити підрозділи за центрами відповідальності;
- розробити методика внутрішнього (трансфертного) ціноутворення;
- розробити методика ідентифікації доходів і витрат за конкретними ЦФВ;
- обрати інформаційну систему показників оцінки центрів відповідальності;
- на основі цієї системи проводити систематичний аналіз діяльності центрів відповідальності;
- проводити дослідження з метою вдосконалення системи трансфертного ціноутворення.

### **Література**

1. Голов С. Ф. Управленческий учет. — Харьков: Издательский дом «Фактор», 2009. — 779 с.

2. *Гаврилова Н.* Принципи бізнес-планування і бюджетування підрозділів банку // Бюлетень фінансової інформації. — 1999. — № 4—5. — С. 95—99.

3. *Кіндрацька Л. М.* Фінансовий та управлінський облік у банках: підручник. — К.: КНЕУ, 2008. — 811 с.

4. *Collier, Paul M.* Accounting for managers: interpreting accounting information for decision-making / Paul M. Collier. — John Wiley & Sons, 2003. — 496 p.

5. *Руднев О.* Бюджетування комерційних банків (філій) в Україні // Вісник НБУ. — 2001 р. — № 7. — С. 12—13.

Стаття надійшла до редакції 15 квітня 2012 р.