

УДК 657.336.71

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ БЮДЖЕТНОГО КОНТРОЛЮ В БАНКУ

Федір Олександрович ЖУРАВКА

д.е.н., професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми)
E-mail: zhuravka_f@ukr.net

Олена Володимирівна КРАВЧЕНКО

к.е.н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми)
E-mail: yudil@yandex.ru

Анотація. У статті досліджено науково-методичні засади організації системи бюджетного контролю у банках, розглянуто види бюджетів банківської установи, форми бюджетного контролю, а також методи аналізу відхилень бюджетних показників.

Аннотация. В статье исследованы научно-методические основы организации системы бюджетного контроля в банках, рассмотрены виды бюджетов банковского учреждения, формы бюджетного контроля, а также методы анализа отклонений бюджетных показателей.

Ключові слова. Бюджетування, контроль, аналіз, показники, відхилення, корегування, бюджет.

Ключевые слова: бюджетирование, контроль, анализ, показатели, отклонения, корректировки, бюджет.

Постановка проблеми. Процес бюджетування в банку є важливим інструментом управління його діяльністю. При цьому ефективна організація системи контролю за виконанням бюджету банку сприяє реалізації цілей, своєчасному виявленню та усуненню відхилень у його роботі, створює мотивацію до ефективного виконання своїх обов'язків для персоналу банківської установи, дозволяє вчасно виявляти негативні тенденції в процесі розвитку банку, зменшувати ризик його діяльності, а також підтримувати ефективність банківського бізнесу на належному рівні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Організація ефективної системи бюджетування в банках є предметом наукових досліджень у роботах О. В. Васюренка, О. Є. Кузьміна, О. С. Любуна, Л. О. Примостки, Ю. Л. Овдій, Т. Г. Савченка, В. М. Шелудько та інших вчених. Їхні дослідження складають підґрунтя для розробки теоретико-методологічних аспектів, пов'язаних із сутністю, функціями, принципами, побудовою, забезпеченням та аналізом результатів бюджетування в банках. Незважаючи на існуючі дослідження, необхідність вирішення проблем щодо організації ефективної системи контролю за виконан-

ням бюджетів банків визначає актуальність даної статті.

Метою статті є розвиток науково-методичних засад організації системи бюджетного контролю у вітчизняних банківських установах.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Ефективне функціонування механізму бюджетування як цілісної системи забезпечується взаємодією всіх його елементів через встановлення та реалізацію певних зв'язків між ними. Особливу роль у цій системі відведено контролю за виконанням бюджетів. При цьому дотримання зворотного зв'язку має важливе значення, адже в процесі здійснення управлінського впливу на ефективність діяльності банку обов'язково виникають різного характеру відхилення, які вимагають постійного відстеження та корекції. Збір інформації про ефективність діяльності банку починається на етапі виходу із системи, потім вона використовується для управління ефективністю майбутньої діяльності, регулюючи вхідні ресурси системи.

Організацію процесу бюджетного контролю в банківській установі наведено на рис. 1.

Організація контролю за виконанням бюдже-

ту банку починається на етапі його розробки, пов'язаному зі збором та аналізом необхідних даних.

Зібрана інформація в подальшому трансформується у відповідні форми внутрішнього контролю, а саме:

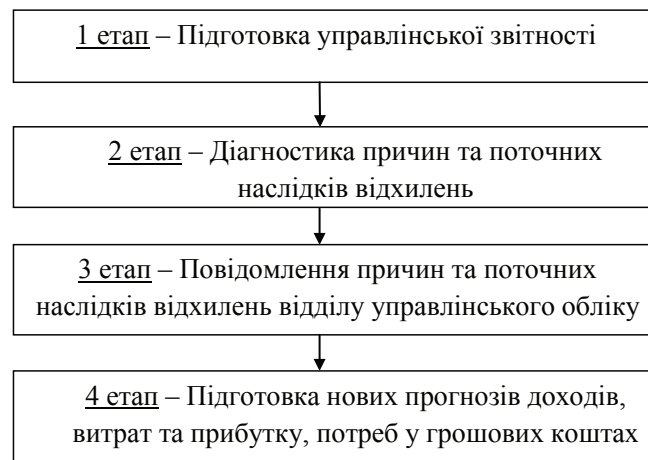


Рис. 1. Організація процесу бюджетного контролю в банку

- виявляючий контроль – дані про фактично отримані результати порівнюються з контрольними (планом, бюджетом або стандартом). При цьому відхилення від контрольних даних повинні викликати відповідні управлінські рішення з метою приведення фактичних результатів у відповідність до планових. Внаслідок цього може виникати або негативний зворотній зв'язок: ініціюється дія, спрямована на повернення процесу до первісно визначеного напрямку; або позитивний: спонукає до дій, спрямованих на ліквідацію відхилення від плану;

- випереджувальний контроль – заснований на результатах прогнозу. Наприклад, якщо прогнозні витрати починають перевищувати заплановані бюджетом, то необхідно запровадити дії щодо запобігання таких відхилень у майбутньому. Для певного продукту або проекту встановлюється ставка рентабельності, і якщо за прогнозом її значення не буде досягнуто, то пропонується комплекс заходів для забезпечення досягнення мети.

Протягом всього планового періоду здійснюється регулярний контроль, а наприкінці – заключний.

Регулярний контроль є елементом оперативного контролінгу, основним завданням якого є виявлення несприятливих тенденцій до порушення планів на ранніх етапах їх виконання з метою вчасного вжиття заходів для коригування ситуації. Він здійснюється протягом планового періоду, наприклад щодакна звірка фактичних

показників з плановими, а також по його закінченні [1].

Цей контроль виконання бюджетів філій банку здійснюється філіями самостійно, а відповідальність за його виконання покладається на керівника філії. Вся інформація, отримана під час такого контролю, передається до відповідного структурного підрозділу центрального офісу банку, який здійснює регулярний контроль за станом процесу виконання планових бюджетних показників філіями.

Наприкінці планового періоду здійснюється заключний контроль на основі отриманої інформації про порівняння фактичних даних з даними статичного та гнучкого бюджетів, підбиваються підсумки діяльності банку, визначаються прибутки та збитки, проводиться аналіз одержаних результатів та створюється підґрунтя для формування планів на майбутній період, оскільки в основному, бюджети складаються на основі попередніх даних.

Планові показники зазначаються в статичному та гнучкому бюджетах.

На нашу думку, планові показники по спірним бюджетним статтям слід відображати в декількох аспектах, а саме: оптимістичному, песимістичному і реалістичному, що дозволить спростити процедуру затвердження вищезазначених бюджетів. При цьому, якщо бюджети будуть затверджуватися на початку прогнозного місяця (на 2-3 робочий день), то особливої проблеми в цьому також не буде. Навпаки, точність

планування лише збільшиться, оскільки в розпорядженні відділу бюджетування будуть остаточні дані за попередній період.

У статичному та гнучкому бюджетах відображається порівняльна інформація запланованих і фактичних показників діяльності банку за кожним бізнес-напрямком, а також інформація про допустимі відхилення. Головна відмінність полягає в тому, що статичний бюджет відображає заплановані доходи і витрати, які банк може отримати або понести з урахуванням очікуваного обсягу операцій, а гнучкий бюджет – заплановані доходи і витрати, розраховані з урахуванням фактичного обсягу здійснюваних банком операцій [2].

З метою ефективного налагодження процесу контролю та управління в банку відбувається попарне порівняння статичного та гнучкого бюджетів, а також фактичних даних з даними гнучкого бюджету. Визначені відхилення дозволяють оцінити діяльність банку з погляду ефективності та результативності.

Сформована система контролю банку містить розроблений порядок складання як бюджетів на майбутній період, так і звітів про виконання бюджетів за минулий період. У звітах по бюджетах зводиться воедино інформація з планування, обліку, контролю та аналізу бізнес-процесів.

Звіти за бюджетами підготовлюються щомісячно, щоквартально, а також з іншою періодичністю при необхідності.

Щомісячні звіти є деталізованими, розкривають інформацію за невеликий проміжок часу, допомагаючи вчасно уникнути негативних явищ. У них міститься інформація про статті бюджету, які мають місце для здійснення банком своєї діяльності, планові показники, які мають бути досягнуті протягом планового періоду, фактично досягнуті результати та відхилення.

Щоквартальні – розкривають інформацію за квартал. За своєю структурою вони схожі на місячні звіти, але мають у своєму складі три блоки, де зазначаються відхилення, які визнані суттєвими, їхні причини та аналіз, а також блок із пропозиціями стосовно їх усунення. Щодо звітів з іншою періодичністю, то вони можуть складатися за окремими підрозділами банку або в цілому по банку за спеціальним наказом керівництва [3].

На підставі даних звітів про виконання бюджетів, а також самих бюджетів здійснюють управління за відхиленнями. Виникнення суттєвих відхилень обумовлює проведення детального вивчення з використанням додаткової ін-

формації, джерелом якої виступає збалансована система показників (ЗПС), що заснована на таких взаємопов'язаних елементах як «фінанси – клієнти – бізнес-напрямки – інфраструктура». Основне призначення цієї системи полягає в забезпеченні розробки показників та контролі виконання стратегії. Для кожного банку перелік збалансованих показників визначається індивідуально в залежності від потреб керівництва, системи бюджетування, наприклад:

- група фінансових цілей і показників, призначених для визначення ефективності діяльності з точки зору віддачі на вкладений капітал: показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності;

- група цілей і показників оцінки рівня корисності послуг із погляду задоволеності зовнішніх контрагентів – клієнтів: кількість залучених нових клієнтів; витрати, пов'язані з залученням клієнтів; кількість постійних клієнтів;

- група цілей та показників бізнес-процесів, які необхідні для оцінки операційної ефективності внутрішніх бізнес-процесів банку: оцінка функціонування основного та оборотного капіталу, оцінка діяльності сегменту та виробничого процесу;

- група розвитку, зокрема впровадження інновацій та сприяння зростання кваліфікації персоналу та його самореалізації: організація праці, людський капітал, розвиток бізнесу.

Кожний показник, включений до ЗСП, має бути складовою в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків, який доводить до відома всіх співробітників банку сутність його стратегії [4].

Інформація, отримана з використанням ЗСП, дозволяє визначати фінансові цілі банку, що вплинуть на показники роботи з клієнтами для досягнення бажаних фінансових показників відповідно до цілей, що, у свою чергу, забезпечить визначення необхідних напрямків діяльності сегментів бізнесу для забезпечення потреб клієнтів, а це вплине на створення необхідної інфраструктури з метою покращення діяльності бізнес-напрямків.

Крім того, виявлені суттєві відхилення вимагають від керівництва прийняття рішень щодо усунення негативних тенденцій та виправлення помилок, допущених під час планування діяльності.

Детальне дослідження відхилень проводиться за допомогою різних методів аналізу, серед яких можна виділити:

1. Простий аналіз відхилень – орієнтований

на корегування майбутніх планів; виконання бюджету контролюється шляхом співставлення бюджетних і фактичних показників. Якщо відхилення носять суттєвий характер, то в бюджет майбутнього періоду вносять відповідні зміни. В якості критерію для визначення суттєвості видів витрат, за якими виявлено відхилення, використовують кінцеві бюджетні показники.

2. Аналіз відхилень, орієнтований на майбутні управлінські рішення – передбачає більш детальний факторний аналіз впливу різних відхилень параметрів бізнесу на грошові потоки, тобто проводиться декомпозиція впливу всіх відхилень на величину грошового потоку. Результати аналізу в комплексі дозволяють встановити пріоритети впливу кожного фактора. Методика його проведення включає:

- встановлення факторів, які впливають на величину підсумкового показника;
- визначення сумарного відхилення підсумкового показника від бюджетного значення;
- визначення відхилення підсумкового показника у результаті відхилення кожного окремого фактора;
- встановлення пріоритетів впливу окремих факторів на величину підсумкового показника;
- складання кінцевих висновків і рекомендацій в частині управлінських рішень, направлених на виконання бюджету [5].

3. Аналіз відхилень в умовах невизначеності – всі параметри бізнесу (ціна, обсяги та ін.) вказуються не у вигляді окремих значень, а у вигляді інтервалів невизначеності. Невизначеність по відношенню до параметрів бізнесу породжує невизначеність річного грошового потоку, який можна оцінити за допомогою імітаційного моделювання. Якщо фактичне значення результативного параметру потрапляє в інтервал невизначеності, отриманий шляхом імітаційного моделювання, то виконання бюджету вважається успішним, в іншому разі виникає необхідність в додатковому аналізі, спрямованому на пошук шляхів зниження невизначеності параметрів бізнесу.

4. Стратегічний підхід – базується на перевірці, що оцінка результатів діяльності та виконання бюджету повинна здійснюватися з урахуванням визначеної банком стратегії, встановлюючи відправну точку процедури контролю бюджету.

5. Експертні оцінки – отримали найбільше поширення на практиці, не вимагають складних розрахунків, межі відхилень визначаються на

основі експертної думки. В якості експертів, як правило, виступають керівники підрозділів, відповідальні за той чи інший операційний бюджет. Допомагають формалізувати процедури збору, узагальнення й аналізу думок експертів з метою перетворення їх у форму, найбільш зручну для ухвалення обґрунтованого рішення.

6. Статистичний метод – дозволяє дати обґрунтовану оцінку меж допустимих відхилень, а визначені таким способом діапазони відхилень надають можливість сформулювати звітність про виконання бюджетів, в якій всі несуттєві розбіжності запланованих і фактичних показників будуть ігноруватися, а найбільш значимі фактичні невиконання або перевиконання плану – виділятися. Оцінку суттєвості відхилень визначають за допомогою «правила трьох сигм» (формула 1):

$$x - 3\sigma < x_i < x + 3\sigma, \quad (1)$$

де: x – середнє значення статті бюджету, що аналізується, за декілька звітних періодів;

σ – середньоквадратичне відхилення за статтею бюджету, що аналізується;

x_i – фактичне значення тієї чи іншої статті бюджету.

Оцінюючи суттєвість відхилення фактично досягнутих результатів діяльності від запланованих, потрібно керуватися наступним:

- відхилення є нормальним, якщо різниця між фактичним і запланованим значенням не перевищує значення середньоквадратичного відхилення;

- відхилення є несуттєвим, якщо різниця між планом і фактом знаходиться в інтервалі від одного до двох середньоквадратичних відхилень;

- відхилення є істотним і вимагає негайного втручання, якщо розбіжність фактичних і планових показників у два рази перевищує значення середньоквадратичного відхилення [6; 7; 8].

При такому підході на практиці більше, ніж 70% відхилень буде відфільтровано.

Вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності бізнес-напрямку банку (кожен бізнес-напрямок зорієнтований на окрему групу клієнтів, які вимагають для задоволення своїх потреб окремого спектру послуг, тому для кожного сегменту бізнесу буде характерний різний рівень отриманих доходів і понесених витрат); періоду планування (чим довшим є плановий період, тим вужчими мають бути допустимі межі відхилень у відсотковому вимірі).

Використання будь-якого методу сприяє досягненню максимально високого рівня управ-

ління відхиленнями через абстрагування від незначних недоліків та концентрацію уваги на стратегічно важливих напрямках для банку.

У разі виявлення значних відхилень від планових показників може знадобитися коригування та перегляд фінансового плану банку або окремих бюджетів. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні причини. Перегляд є необхідним для того, щоб бюджет, по-перше, був адекватним і досяжним, по-друге, постійно залишався дієвим інструментом управління діяльністю банку.

В межах організації системи бюджетного контролю слід встановити певну періодичність перегляду бюджету, тому що в іншому випадку існує велика ймовірність, що філії будуть постійно вимагати доопрацювання бюджету з урахуванням власних, іноді доволі суб'єктивних потреб. Як результат, керівництву банку буде надаватися недостовірна управлінська інформація.

При цьому при місячному горизонті бюджетування коригування повинні відбуватися не більше одного разу протягом звітної періоду,

наприклад внесення змін є можливим лише 20 числа кожного місяця під час контрольної перевірки виконання бюджету; квартальний бюджет може переглядатися не частіше, ніж раз на місяць тощо.

Таким чином, визначивши максимальні рівні відхилень, періодичність перегляду бюджету і причини відхилень показників, система бюджетування працюватиме ефективно, надаючи керівництву достовірні планові показники діяльності банку. Крім того, для оцінки та аналізу відхилень від бюджетів необхідно створити систему контролю швидкого реагування, тому що дії, спрямовані на усунення негативних відхилень, повинні бути чіткими своєчасними та правильними.

Висновки. Раціонально побудована та правильно організована система бюджетного контролю в банку дозволяє ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, збільшувати прибуток та виявляти помилки на первинних стадіях їх виникнення в процесі планування на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Список використаних джерел

1. Васюренко О. В., Азаренкова Г. М., Погореленко Н. П., Дубницький В. Ю., Сидоренко О. М., Сердюк Л. В., Омельченко Г. В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: Монографія / За заг. ред. О. В. Васюренка. [Текст]. — К. : УБС НБУ, 2009. — 292 с.

2. Гибкий бюджет, отклонения и управленческий контроль [Электронный ресурс] / Управленческий учет. — Режим доступа : Tnnick.Journal.

3. Кіндрацька Л. М. Фінансовий та управлінський облік у банках [Текст] : підручник / Л. М. Кіндрацька : Мін-во освіти і науки України, ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2008. — 816 с.

4. Карпенко О. В. Поняття про систему бюджетного контролю [Електронний ресурс] / О. В. Карпенко // Управлінський облік. — [Pidruchniki.ws](http://pidruchniki.ws). — Режим доступу : http://pidruchniki.ws/1773081751059/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/ponyattya_pro_sistemu_byudzhethogo_kontrolyu. — [Pidruchniki.ws](http://pidruchniki.ws).

5. Савчук В. А. Контроль выполнения бюджета [Электронный ресурс] / В. Савчук

// Финансовый директор. — 2005. — № 5. — Режим доступа : http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2490/. — Интернет-портал iTeam.

6. Кириченко О. А. Банківський менеджмент / О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Рогол, С. В. Сиротян, О. М. Немой. [Текст] : Навчальний посібник — К. : Знання-Прес, УБС НБУ, 2002. — 438 с.

7. Квасницька Р. С. Бюджетування як інструмент управління діяльністю вітчизняних банків [Електронний ресурс] / Р. С. Квасницька // Хмельницький нац. ун-т // НБУ ім. В. І. Вернадського. — Електрон. дан. (1 файл). — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Tavny/2009_63_2/63_2_31.pdf. — Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського.

8. Ракутин В. Г. Разработка и внедрение бюджетирования как инструмента оперативного контроллинга [Электронный ресурс] / В. Г. Ракутин. — Режим доступа : <http://zakon.znate.ru/docs/index-18780.html?page=102>. — Интернет-портал Zakon.znate.ru.