



Методичні засади організації системи бюджетного контролю в банку

Федір Олександрович Журавка,
завідувач кафедри бухгалтерського обліку і аудиту
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми),
доктор економічних наук, професор

Олена Володимирівна Кравченко,
доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми),
кандидат економічних наук, доцент

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

Ключові слова: бюджетування, контроль, аналіз, показники, відхилення, коригування, 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 у процесі розвитку банку, зменшувати ризик його діяльності, а також підтримувати ефективність банківського бізнесу на належному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організація ефективної системи бюджетування в банках є предметом наукових досліджень у роботах О. В. Васюренка, О. Є. Кузьміна, О. С. Любуня, Л. О. Примостки, Ю. Л. Овдій, Т. Г. Савченка, В. М. Шелудько та інших учених. Їхні дослідження становлять підґрунтя для розроблення теоретико-методологічних аспектів, пов'язаних із сутністю, функціями, принципами, побудовою, забезпеченням та аналізом результатів бюджетування в банках. Незважаючи на наявні дослідження, необхідність розв'язання проблем щодо організації ефективної системи контролю за виконанням бюджетів банків визначає актуальність нашої статті.

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

Виклад основного матеріалу. Ефективне функціонування механізму бюджетування як цілісної системи забезпечується взаємодією всіх його елементів через встановлення і 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 у процесі здійснення управлінського впливу на ефективність діяльності банку обов'язково виникають різного характеру відхилення, які вимагають постійного відстеження і коригування. 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.*



Рис. Організація процесу бюджетного контролю в банку

Організація контролю за виконанням бюджету банку починається на етапі його розроблення, пов'язаному зі збором та аналізом необхідних даних.

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

- контроль виявлення – 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. Унаслідок цього може виникати або негативний зворотний зв'язок – ініціюється дія, спрямована на повернення процесу до початково 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 вжити дій



щодо запобігання таким відхиленням 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 усього планового періоду здійснюється регулярний контроль, а наприкінці – заключний.

Регулярний контроль є елементом оперативного контролінгу, основне завдання якого – 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 із плановими, а також по його закінченні [1].

Цей контроль виконання бюджетів філій банку філії здійснюють самостійно, а відповідальність за його виконання покладено на керівника філії. Усю інформацію, отриману під час такого контролю, передають до відповідного структурного підрозділу центрального офісу банку, який здійснює регулярний контроль за станом процесу виконання планових бюджетних показників філіями.

Наприкінці планового періоду здійснюють заключний контроль на основі отриманої інформації про порівняння фактичних даних із даними статичного і гнучкого бюджетів, підбивають підсумки діяльності банку, визначають прибутки і збитки, проводять аналіз одержаних результатів і створюють підґрунтя для формування планів на майбутній період, оскільки в основному бюджету складають на основі попередніх даних.

Планові показники зазначаються у статичному і гнучкому бюджетах.

На нашу думку, планові показники щодо спірних бюджетних статей слід відображати в кількох 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 і гнучкому бюджетах відображається порівняльна інформація запланованих і фактичних показників діяльності банку за кожним бізнес-напрямом, 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 і гнучкого бюджетів, а також фактичних даних із даними гнучкого бюджету. Визна-

чені 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 за бюджетами зводиться воєдино інформація з планування, обліку, контролю та аналізу бізнес-процесів.

Звіти за бюджетами підготовляють щомісячно, щоквартально, а також з іншою періодичністю за потреби.

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 і 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 їх можуть складати 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 зумовлює проведення детального вивчення з використанням додаткової інформації, джерелом якої виступає збалансована система показників (ЗСП), що заснована на таких взаємопов'язаних елементах, як «фінанси – клієнти – бізнес-напрями – інфраструктура». Основне призначення цієї системи полягає в забезпеченні розробки показників та контролі виконання стратегії. Для кожного банку перелік збалансованих показників визначається індивідуально залежно від потреб керівництва, системи бюджетування, наприклад:

- група фінансових цілей і показників, призначених для визначення ефективності діяльності щодо 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 із залученням клієнтів; кількість постійних клієнтів;
- група цілей і показників бізнес-процесів, які необхідні для оцінки операційної ефективності внутрішніх бізнес-процесів банку: оцінка функціонування основного та оборотного капіталу, оцінка діяльності сегмента і виробничого процесу;
- група розвитку, зокрема впровадження інновацій і сприяння зростанню 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 визначити 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 напрямів діяльності сегментів бізнесу для забезпечення потреб клієнтів, а це вплине на створення необхідної інфраструктури з метою поліпшення діяльності бізнес-напрямів.

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

Детальне дослідження відхилень проводять за допомогою різних методів аналізу, серед яких можна виділити ось які.

1. Простий аналіз відхилень – орієнтований на коригування майбутніх планів; виконання бюджету контролюється шляхом зіставлення бюджетних і фактичних показників. Якщо відхилення мають суттєвий характер, то в бюджет майбутнього періоду вносять відповідні зміни. Як критерій 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 в результаті відхилення кожного окремого фактора;
 - встановлення пріоритетів впливу окремих факторів на величину підсумкового показника;
 - складання кінцевих висновків і рекомендацій у частині управлінських рішень, направлених на виконання бюджету [5].
3. Аналіз відхилень в умовах невизначеності – усі параметри бізнесу (ціна, обсяги та ін.) вказуються не у формі окремих значень, а як інтервали невизначеності. Невизначеність щодо параметрів бізнесу породжує невизначеність річного грошового потоку, який можна оцінити за допомогою імітаційного моделювання. Якщо фактичне значення результативного параметра потрапляє в інтервал невизначеності,

отриманий шляхом імітаційного моделювання, то виконання бюджету вважається успішним, в іншому разі виникає необхідність у додатковому аналізі, спрямованому на пошук шляхів зниження невизначеності параметрів бізнесу.

4. Стратегічний підхід – базується на перекоханні, що оцінка результатів діяльності та виконання бюджету повинна здійснюватися з урахуванням визначеної банком стратегії, устанавлюючи відправну точку процедури контролю бюджету.
5. Експертні оцінки – отримали найбільше поширення на практиці, не вимагають складних розрахунків, межі відхилень визначаються на основі експертної думки. Експертами, зазвичай, виступають керівники підрозділів, відповідальні за той чи інший операційний бюджет. Допмагають 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 звіти про виконання бюджетів, у якій усі несуттєві розбіжності запланованих і фактичних показників будуть ігноруватися, а найбільш значимі факти невиконання або перевиконання плану – виділятися. Оцінку суттєвості відхилень визначають за допомогою «правила трьох сигм»:

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

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 таким:

- відхилення є нормальним, якщо різниця між фактичним і запланованим значеннями не перевищує значення середньоквадратичного відхилення;
- відхилення є несуттєвим, якщо різниця між планом і фактом лежить 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 [6–8].

За такого підходу на практиці більше ніж 70% відхилень буде відфільтровано.

Вибір конкретного методу залежить від специфіки діяльності бізнес-напрямку банку (кожен бізнес-напрямок орієнтований на окрему групу клієнтів, які



вимагають для задоволення своїх потреб окремого спектра послуг, тому для кожного сегмента бізнесу буде характерний різний рівень отриманих доходів і понесених витрат); періоду планування (що довшим є плановий період, то вужчими мають бути допустимі межі відхилень у відсотковому вираженні).

Використання будь-якого методу сприяє досягненню максимально високого рівня управління відхиленнями через абстрагування від незначних недоліків і концентрації уваги на стратегічно важливих напрямках для банку.

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

У межах організації системи бюджетного контролю слід установити певну періодичність перегляду бюджету, тому що в іншому разі існує велика ймовірність, що філії будуть постійно вимагати доопрацювання бюджету з урахуванням власних, іноді доволі суб'єктивних потреб. Як результат, керівництву бан-

ку буде надаватися недостовірною управлінська інформація.

При цьому за місячного горизонту бюджетування коригування повинні відбуватися не більше ніж один раз протягом звітного періоду, наприклад внесення змін є можливим лише 20-го 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 і правильними.

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

Список використаних джерел

1. Васюренко О. В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / О. В. Васюренко, Г. М. Азаренкова, Н. П. Погореленко, В. Ю. Дубницький, О. М. Сидоренко, Л. В. Сердюк, Г. В. Омельченко ; за заг. ред. О. В. Васюренка. – 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 : 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. – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/1773081751059/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/ponyattya_pro_sistemu_byudzhethogo_kontrolyu. – 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 : навч. посібник / О. А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Л. Рогол, С. В. Сиротян, О. М. Немой. – 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/Tavnv/2009_63_2/63_2_31.pdf.
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.

Summary. The paper examines the scientific and methodical bases of budgetary control system in banks, the types of bank budgets, the forms of budgetary control and the methods of analysis of budget deviations.

Keywords. Budgeting, control, analysis, indicators, deviations, adjustment, budget.