

УДК 336.71

ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОНАННЯМ БЮДЖЕТУ БАНКУ

Ольга Михайлівна БАРТОШ

*старший викладач кафедри банківської справи Черкаського інституту банківської справи
УБС НБУ (м. Київ)*

Анотація. У статті висвітлено систему бюджетного контролю, види контролю та порядок його здійснення за звітними документами. Окреслено види відхилень та порядок здійснення аналізу за допомогою гнучкого бюджету.

Аннотация. В статье рассматривается система бюджетного контроля, виды контроля и порядок его осуществления по отчетным документам. Рассмотрены виды отклонений и порядок осуществления анализа с помощью гибкого бюджета.

Ключові слова: бюджетний контроль, звіт про виконання бюджету, гнучкий бюджет, контролінг.

Ключевые слова: бюджетный контроль, отчет об исполнении бюджета, гибкий бюджет, контроллинг.

Постановка проблеми. Бюджетування – основа фінансової дисципліни, де підвищується відповідальність керівників управління за досягнуті фінансові результати. Виконання бюджетів забезпечує досягнення поставлених цілей, дозволяє вчасно виявити недоліки і ухвалити відповідні рішення щодо їх усунення та ефективно мотивувати персонал банку. Організація та визначення методів проведення контролю за виконанням бюджетів є основним завданням банківських установ. Це дозволить банкам, насамперед, постійно підтримувати ефективність свого бізнесу, зменшувати ризик діяльності банку, виявляти негативні тенденції розвитку та запобігати їм.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з дослідженням організації контролю за виконанням бюджетів, аналізу відхилень та ухвалення управлінських рішень, в науковій літературі розроблено недостатньо. Водночас, важливість дослідження цих питань підкреслюють багато вчених-економістів. Серед них можна відзначити О. В. Васюренка, О. С. Любуна, О. Й. Косарева, О. Є. Кузьміна, Г. П. Табачук [2; 3; 4; 5; 6;] та ін. Серед зарубіжних авторів можна назвати О. І. Лаврушина, Г. П. Панову, О. Н. Волкову [1].

Система бюджетування – це процес безперервного вдосконалення, зокрема, вдосконалення контролю, аналізу та управління за відхиленнями. Банкам бракує накопиченого досвіду для практичного застосування бюджетного планування та контролю.

Метою статті є висвітлення підходів та методів бюджетного контролю на підставі документального розкриття інформації, що визначають специфіку банківського бізнесу, а також використання

інформації для ухвалення управлінських рішень.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Нині до банків пред'являються високі вимоги щодо організації їх діяльності. Це зумовлює більше уваги приділяти оптимізації витрат і ефективному управлінню наявними ресурсами. Бюджети розробляють з метою координації використання ресурсів, покращення внутрішньої комунікації, виявлення слабких сторін в організаційній структурі та розподілі посадових обов'язків. Бюджет допомагає контролювати діяльність банку у визначений період часу. Без бюджету керівник тільки реагує на ситуацію, але не контролює її. Останнім етапом бюджетного процесу є контроль та аналіз його виконання. При цьому бюджетування орієнтується на реалізацію в його рамках потужного аналітичного потенціалу і має яскраво виражений зв'язок із внутрішнім контролем, який здійснюють центри відповідальності.

Банківський ринок постійно змінюється. Це відображається в особливостях банківського бізнесу. Банк продає десятки й сотні фінансових і консультаційних продуктів різних видів (кредити, депозити, валюто-обмінні операції, міжнародні розрахунки, операції з цінними паперами та ін.) різним групам клієнтів (юридичним, фізичним особам, фінансовим організаціям, органам державного управління). Крім цього банки мають філії, відділення, щоб продавати свої продукти в різних регіонах і в декількох місцях одного регіону. Тому для ухвалення управлінських рішень банки використовують різні способи отримання інформації з метою впливу на ефективність роботи та фінансовий результат (табл. 1). Процес управління в банку складається із трьох послідовних хронологічних стадій:

Таблиця 1

Використання інформації для ухвалення управлінських рішень

Спосіб використання інформації	Мета
Контракти за операціями банку	Офіційні договори між клієнтом і банком на реалізацію визначеного обсягу продуктів (операцій) за встановленими цінами
Бенчмаркінг	Встановити критерії, що характеризують найкращі досягнення за реалізацією тих чи інших банківських продуктів (програм), бізнес-напрямів тощо
Бюджетування	Встановити показники, яких планується досягти в процесі роботи для досягнення поставлених цілей. База для порівняння планових і фактичних результатів виконання бюджету
Моніторинг	Оцінка ефективності продуктивності реалізації бюджетного плану
Внутрішній аудит	Оцінка достовірності інформації, що є у звітах про результати виконання запланованих програм, сприяння виправленню помилок та неточностей до того, поки вони не стали суттєвими збитками чи загрозою для банку
Звіт про виконання бюджету	Порівняння планових і фактичних результатів виконання бюджетів. Дається офіційна оцінка результатів

- планування показників (бюджетування);
- контроль досягнення запланованих показників;
- оцінка досягнення запланованих показників.

В ефективній роботі банку є низка зацікавлених сторін, а саме: акціонери, менеджери, клієнти, персонал банку, регулюючі та контролюючі органи. Всі вони зацікавлені в ефективній системі управління. Зацікавлені сторони можуть використовувати різні показники визначення успішної роботи банку: показники ефективності, управлінські показники, клієнтські показники, показники персоналу тощо.

Побудова збалансованої системи показників – кропітка робота для всіх працівників банку. Кожен співробітник повинен знати і розуміти, який показник характеризує його роботу і мати досвід, кваліфікацію та мотивацію своєї праці. На сьогодні, банки більше приділяють уваги фінансово-економічному аналізу виконання бюджету.

Для забезпечення дієвого бюджетування в банку доцільно сформувати систему бюджетного контролюювання, складовими елементами якої є об'єкти, предмети, суб'єкти, технологія та інструментарій контролю [3, с. 171] (рис. 1).



Рис. 1. Складові елементи системи бюджетного контролю

Бюджетне управління, крім організації роботи щодо формування бюджетів передбачає також організацію системи щодо збирання, накопичення інформації з подальшою її обробкою, аналізом визначення відхилень, аналізом причин і ухвалення рішень на основі результатів аналізу.

Структурні підрозділи мають оперативно готувати інформацію про виконання бюджету і передавати її у відповідні служби для групування і підготовки звіту про виконання бюджету.

Контроль за виконанням бюджету, зазвичай, поділяється на два види:

- поточний – застосовується в процесі реалізації бюджетного плану стосовно усіх показників, об'єктів, суб'єктів, процедур та взаємозв'язків;

- кінцевий – передбачає перевірку кінцевих результатів отриманих внаслідок реалізації бюджетного плану.

Детально опрацьований бюджет і оперативний контроль його виконання дозволяє ухвалювати обумовлені і функціонально спрямовані рішення щодо ціноутворення, аналізу безбитковості, планування кількості й асортименту продуктів, визначення структури продуктів з урахуванням лімітів, реструктуризації бізнесу, здійснення капітальних вкладень тощо.

Оперативний (поточний) контроль здійснюється протягом планового періоду (щоденна, щодекадна звірка фактичних показників з пла-

новими значеннями). Такий контроль дозволяє виявити на цій стадії тенденції, що призведуть до порушення плану, визначити розбіжності з бюджетними даними і вжити заходи для корегування фінансової ситуації, а також для усунення виявлених недоліків.

У банках спостерігаються різні підходи до аналізу і контролю бюджетів. Матеріальним виразом таких підходів є широкий перелік звітів, довідок, аналітичних матеріалів та первинних документів.

Документальне розкриття інформації можна розділити на три рівні: первинні документи, оперативна звітність та річний звіт про виконання бюджету. Для забезпечення постійного контролю банки використовують комп'ютерні програми, в яких є взаємозв'язок системи бюджетування з інформаційною базою даних, де відображається фактичне виконання бюджетів за даними обліку (рис. 2).

До оперативної звітності належать: щомісячні звіти, щоквартальні звіти, а також за необхідності звіти з іншою періодичністю. Звіт про виконання бюджету з іншою періодичністю за окремими підрозділами і в цілому по банку формується за спеціальним наказом керівництва банку. Постійний оперативний контроль зменшує операційний ризик. Періодичні звіти про виконання бюджету мають доводитися працівникам банку для ознайомлення.

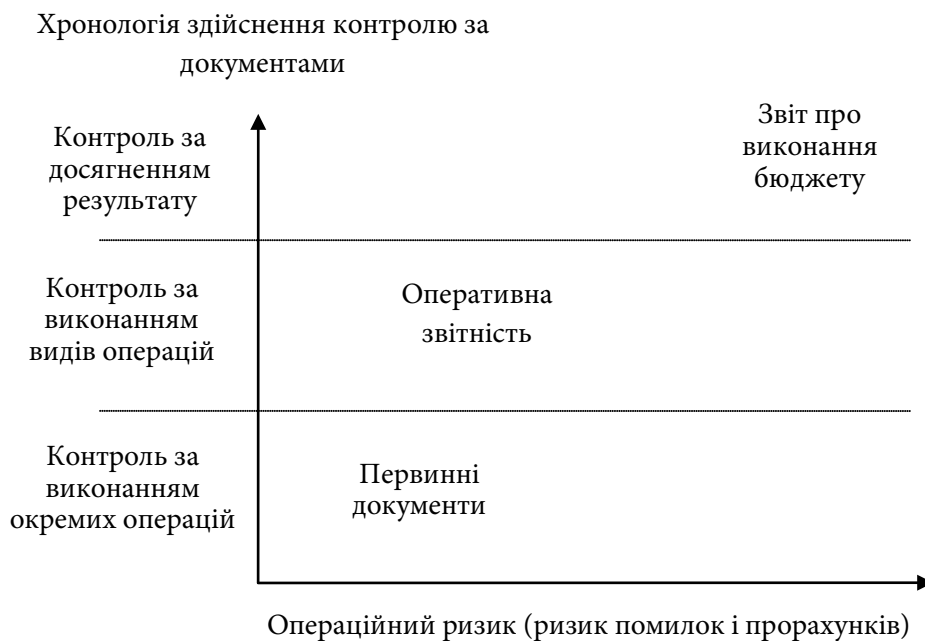


Рис. 2. Контроль за виконанням бюджетів згідно з документальним розкриттям інформації

На основі розрахунку й аналізу фінансових параметрів бюджетування дозволяє завчасно оцінити фінансову здатність окремих видів бізнесу і продуктів забезпечуючи фінансову стійкість банку.

Зведений бюджет є складовою управлінського контролю, а також основою і критерієм оцінки виконання плану центрами відповідальності та її керівниками. Діяльність менеджерів оцінюється за звітами про виконання бюджету, що підвищує об'єктивність мотиваційної функції в межах управління банком. Порівняння фактично досягнутих результатів з даними бюджету вказує ланки, на які необхідно зосередити увагу та дії.

Звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, привертаючи увагу менеджера до відхилень від очікуваних результатів, що, у свою чергу, дає змогу здійснювати управління за ними.

Управління при відхиленнях – це принцип управління, за якого менеджер концентрує увагу тільки на суттєвих відхиленнях від плану і не звертає увагу на показники, що виконуються задовільно [3, с. 200]. Значний розмір відхилень вимагає детальнішого вивчення їх причин за допомогою додаткової інформації.

Виявлення відхилень реальних результатів діяльності від запланованих дозволяє менеджерам своєчасно вжити заходи щодо забезпечення виконання бюджету. В процесі виконання бюджету підрозділами банку може виникнути необхідність коригування раніше затверджених планових показників.

При аналізі відхилень особливу увагу звертають на сутність відхилень. Вони можуть бути сприятливими (позитивними) або несприятливими (негативними) (рис. 3).

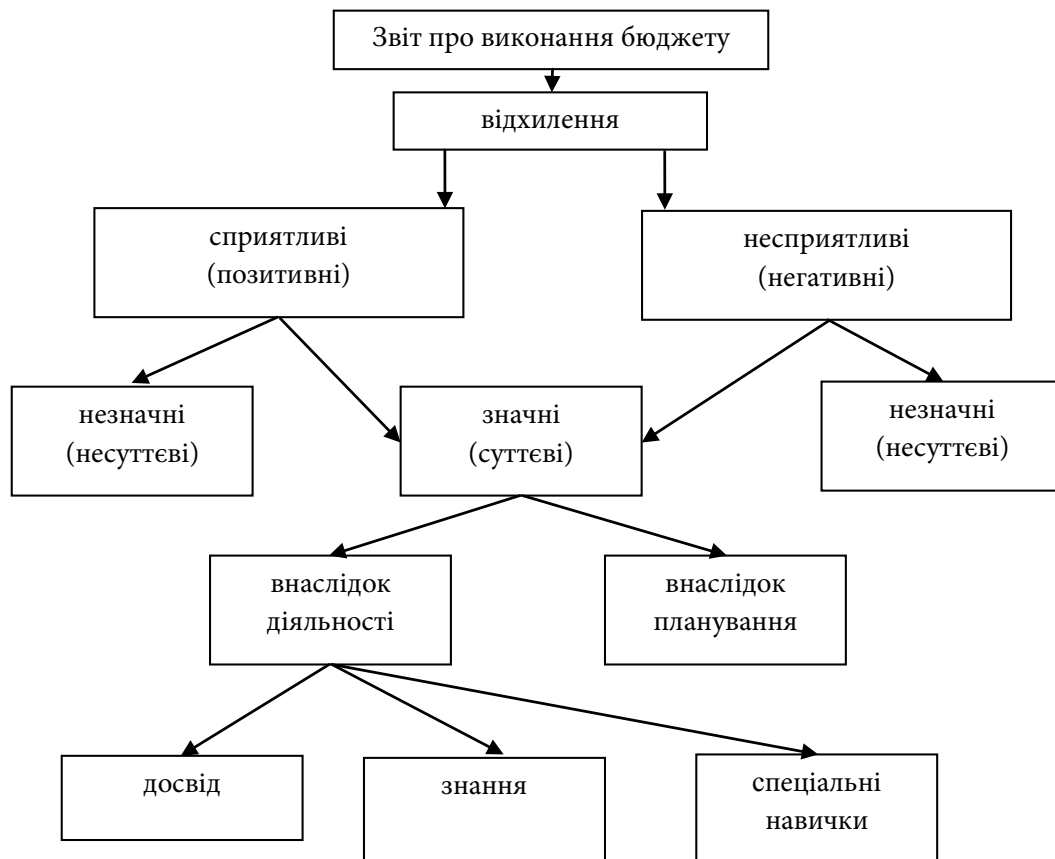


Рис. 3. Види відхилень при здійсненні бюджетного контролю

Сприятливими (позитивними) є відхилення, коли фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші, ніж бюджетні.

Несприятливими (негативними) є відхилення, коли фактичний дохід менший за запланований, або фактичні витрати більші, ніж бюджетні [5, с. 49].

Відхилення від бюджетів треба досліджувати, аналізувати та робити висновки для того, щоб ефективніше розпоряджатись власними ресурсами, збільшувати прибутки та виявляти помилки в управлінні на первинних стадіях їх виникнення.

Для виявлення значних відхилень слід брати до уваги **розмір відхилень, повторюваність відхилень, контрольованість, позитивні відхилення.**

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. Користь дослідження відхилень – це можливість зменшити майбутні виробничі витрати, усунувши причини несприятливих відхилень та поширення досвіду, пов'язаного з позитивними відхиленнями. Як видно із рис. 3, на рівень відхилень впливають знання, досвід та спеціальні навички працівників.

Залежно від причини виникнення, відхилення поділяють на дві групи:

- відхилення внаслідок планування;
- відхилення внаслідок діяльності.

Відхилення внаслідок планування – це відхилення від бюджету, пов'язані з помилками та прорахунками в процесі складання прогнозів.

Відхилення внаслідок діяльності є результатом дій персоналу (недобросовісне виконання посадових обов'язків, недостатньо знань, умінь, навичок) або певних подій (зміни попиту, коливання цін, курсів валют, лімітних обмежень тощо).

У разі наявності значних відхилень залежно від їх причин можливі альтернативні рішення:

- коригування або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконувати його далі недоцільно;
- внесення відповідних корективів у дії для забезпечення досягнення запланованої мети.

Для забезпечення ефективного контролю за допомогою звіту про виконання бюджету слід зіставити фактичні результати з бюджетом, скоригованим з урахуванням окремих фактичних показників: обсягу реалізації продуктів, ціни та фактичних витрат. Такий бюджет називають гнучким або динамічним бюджетом. Він може бути складений як у процесі планування, так і на стадії контролю. При плануванні він допоможе вибрати оптимальний варіант обсягу операцій, а при аналізі – оцінити фактичні результати.

Для аналізу необхідно попарно порівнювати статичний і гнучкий бюджет, а також гнучкий бюджет і фактичні суми. Використання гнучкого бюджету дає змогу виявити вплив різних факторів та розподілити загальне відхилення на відхилення від гнучкого бюджету та відхилення за рахунок обсягу діяльності. Відхилення від гнучкого бюджету – це різниця між фактичними результатами діяльності й показниками гнучкого бюджету (рис. 4).

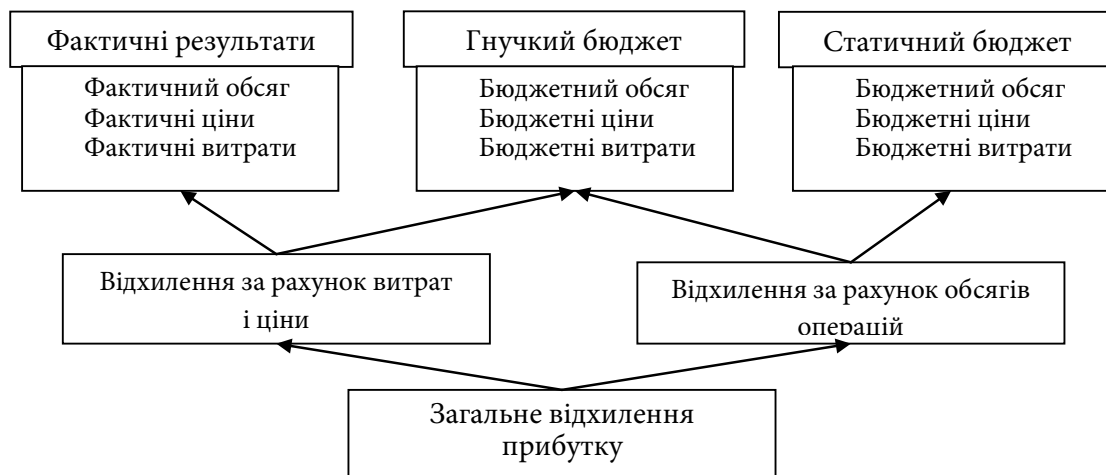


Рис. 4. Розподіл загального відхилення прибутку [6, с. 149]

Відхилення за рахунок обсягу діяльності – це різниця між показниками гнучкого й статичного бюджетів.

Відхилення від гнучкого бюджету та відхилення за рахунок обсягу діяльності дозволяють оцінити діяльність банку з погляду ефективності й результативності. Відхилення від гнучкого бюджету відображають ефективність діяльнос-

ті, відхилення за рахунок обсягу продажу – його результативність.

Відхилення від гнучкого бюджету – це різниця між фактичними результатами діяльності й показниками гнучкого бюджету.

Методика обчислення відхилень залежить від системи калькулювання витрат, яку застосовує банк при складанні внутрішньої звітності.

Класифікація відхилень витрат у системі калькулювання змінних витрат ґрунтується на розподілі їх на змінні та постійні, а в разі калькулювання повних витрат – на розподілі їх на виробничі та операційні.

За умов використання системи калькулювання змінних витрат розрахунок відхилень продажу базується на показниках маржинального доходу, а за умов калькулювання повних витрат – на показнику прибутку.

Управління за відхиленнями передбачає, що звіт про виконання бюджету має привернути увагу менеджерів тільки до значних відхилень.

Як бачимо, контроль і аналіз виявляє помилки, відхилення, прорахунки і проблеми минулих подій з метою знайти винних, усунути недоліки та контролювати процес їх виправлення.

Для того, щоб управляти майбутніми подіями банкам, необхідно впровадити таку систему управління як контролінг. Контролінг спрямований на координацію і контроль всіх видів діяльності банку з метою успішного досягнення стратегічних цілей. Контролінг охоплює створення, обробку, перевірку і подання системної управлінської звітності. Він дозволяє заздалегідь змодельовати розвиток банківської діяльності з урахуванням різних проблем та впливу різних факторів на статті бюджету.

Контролінг забезпечує адаптацію банківських інновацій, нових фінансових інструментів і інноваційних банківських продуктів інформаційним вимогам посадових осіб, що ухвалюють рішення.

Висновки. Розробка системи контролю виконання бюджетів – один із найбільш важливих аспектів всього фінансового планування та управління банком у цілому. Процес побудови системи контролю за виконанням бюджетів складний та трудомісткий, банки його реалізують за допомогою системи автоматизації, де виділено рівні накопичення і опрацювання інформації, починаючи від первинних документів до звіту про виконання бюджетів. Вибір методів контролю, оцінки виконання, система показників унікальний для кожного конкретного банку і безпосередньо залежать від тих стратегічних цілей, які було поставлено, та специфіки його діяльності.

При якісному контролі банки отримують можливість планувати потребу в ресурсах, а також знижувати ризик непередбачуваних витрат, отримувати економію в ресурсах за рахунок координації всіх сторін діяльності.

За допомогою контролю важливі фактори для ухвалення управлінських рішень складаються в комплексну картину прозору для аналізу. Бюджетування виявляє роль кожного з цих факторів для досягнення корпоративних цілей.

Список використаних джерел

1. Волкова О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О. Н. Волкова. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 275 с.
2. Косарев О. Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посіб. / О. Й. Косарев, В. М. Волик. — К. : НАУ, 2004. — 96 с.
3. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К. : Кондор, 2008. — 312 с.
4. Любунь О. С., Денисенко М. П. Бізнес – планування у банку : навч. посіб. / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. — К. : Атака, 2006. — 288 с.
5. Управлінський облік у банках: навч. посіб. / За заг. ред. канд. екон. наук, доц. Г. П. Табачук. — К. : УБС НБУ, 2007. — 178 с.
6. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : Монографія / За заг. ред. акад. АЕН України д-ра екон. наук проф. О. В. Васюренка. — К. : УБС НБУ, 2009. — 323 с.