

УДК 336.71

## **СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК БАЗА ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

*Журавка Федор Александрович, д.э.н., профессор, ГВУЗ  
«УАБД НБУ», г. Сумы, Украина*

*e-mail: yudil@yandex.ru*

*Кравченко Елена Владимировна, к.э.н., доцент, ГВУЗ  
«УАБД НБУ», г. Сумы, Украина*

*e-mail: yudil@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье исследованы особенности функционирования системы контроля по формированию и исполнению бюджетов в отечественных банковских учреждениях, определены ее составляющие, выделены виды контроля в процессе бюджетирования. Дана характеристика основным принципам и этапам проведения контроля, рассмотрена система управления отклонениями.

**Ключевые слова.** Бюджетирование, управленческий учет, планирование, контроль, анализ, показатели, отклонения, корректировка, бюджет.

Современные тенденции развития требуют от банковских учреждений детального планирования и контроля эффективности деятельности с учетом системы разделения ответственности и мотивации служащих в результатах своего труда. В этой связи все большую актуальность приобретает бюджетирование, которое позволяет быстро реагировать на изменения внешних условий функционирования, оптимально распределить ресурсы для обеспечения эффективной деятельности, осуществлять контроль за выполнением плановых показателей, уменьшать риски деятельности банка, обнаруживать негативные тенденции развития и предотвращать их.

Процесс бюджетирования совмещает управленческий цикл планирования и контроля, обеспечивая финансовое равновесие субъекта в процессе его стратегического развития.

Нормативное регулирование данного процесса

осуществляется Национальным банком Украины, в частности Методическими рекомендациями относительно организации процесса формирования управленческой отчетности в банках Украины, в которых бюджетирование определено как одну из методик управленческого учета. Кроме того, исполнительный орган банка должен осуществлять надзор за внедрением этого процесса, принимать планы и бюджеты перед их представлением органа управления банка для окончательного согласования. В Рекомендациях приведены основные методы и технологии составления бюджетов. Акцентируется внимание на соответствия методики и форматов, которые используются в финансовом плане, методикам и форматам, принятым в методологических принципах управленческого учета и управленческой отчетности, с целью содействия проведению сравнительного анализа фактических и запланированных данных, выявления отклонений и привлечения к ним внимания членов исполнительного органа банка [1].

То есть в целом качество и информативность управленческого учета предопределяет результативность бюджетирования.

Согласно Положению об организации бухгалтерского учета и отчетности в банках Украины банки могут выбирать соответствующие политику и процедуры организации управленческого учета для определения нужных показателей деятельности банка и предоставления возможности: разрабатывать бюджеты, прогнозы и контролировать их выполнение; анализировать и сравнивать с бюджетными данными фактические результаты деятельности банка в целом, а также по центрам прибыли, бизнес-направлениям (клиентским сегментам), продуктам и клиентам [2].

С учетом данных аспектов и **базируясь** на организационно-финансовой структуре, банковские учреждения самостоятельно разрабатывают внутренние положения для постановки системы бюджетирования и стратегического планирования.

При этом бюджетирование подлежит адекватному анализу и оценке его параметров. Сегодня не существует

общепризнанного, научнообоснованного метода или перечня показателей, которые необходимо применять для оценивания бюджетирования в банках. Это является причиной определенного субъективизма в выработке, реализации управленческих решений. В данном случае целесообразно использовать комплекс показателей, которые всесторонне характеризуют этот процесс, создавая целостную модель восприятия. Система оценок должна строиться так, чтобы связь (гипотезы) между целями (и показателями) разных составляющих, а также между показателями и факторами бюджетирования (направление на достижение результатов), были четкими и понятными. Согласованность между разными показателями определяется характером причинно-следственных связей, достигается путем гармонизации, сбалансированности и координации определений и классификаций, которые положены в основу их расчета.

Разработанная бюджетная модель связывает все формируемые в ходе бюджетного процесса бюджеты и планы, что позволяет определять финансовые результаты деятельности банка и дает возможность прогнозировать, как влияют изменения отдельных параметров бюджетов подразделений и банка в целом на эти результаты. Для эффективного осуществления деятельности методика бюджетирования формализуется документально. Комплексная структура бюджетирования включает в себя ряд функциональных бюджетов, которые оценивают выходы основных процессов банковского учреждения.

В процессе текущей деятельности могут возникать расхождения между планируемыми и фактическими показателями, потому регламентом бюджетного процесса необходимо предусмотреть возможности для своевременного проведения, контроля, анализа и коррекции управленческих решений, относительно выполнения бюджетов банка. Фактические данные можно получить только из управленческого учета.

Важным фактом результативности процесса бюджетирования выступает своевременный контроль, позволяющий осуществлять корректировку управления на

основе обнаруженных отклонений.

В процессе контроля оперативно сравнивают основные плановые и фактические показатели, выявляют отклонения, определяют их взаимозависимость с целью влияния на ключевые факторы деятельности банка [4].

Контроль за исполнением бюджетов, а также управления выявленных отклонений, осуществляется с помощью отчета об исполнении бюджета, в котором предоставляется сравнения запланированных и фактических показателей. Этот отчет составляется ежемесячно. Перед тем как проводить анализ выявленных отклонений необходимо выяснить, является ли данное отклонение случайным или постоянным. В случае, если отклонение носит разовый характер и не играет значительной роли в достижении целевых плановых бюджетных показателей, выполнять его анализ, оценку и корректировку нерационально.

возможным является существование определенных допустимых отклонений, дифференцированных по всем показателям (предельно допустимый уровень каждым банком определяется индивидуально с помощью статистических методов). Следует заметить, что корректировка практикуются не только по результатам определенных отклонений, но и при изменениях конъюнктуры рынка, изменений ценовой политики, расширением рынка сбыта и др.

Во время осуществления бюджетирования структурные подразделения предоставляют необходимую информацию к соответствующим службам для осуществления контроля, анализа, группирования и подготовки отчета, о выполнении бюджета. Отчетность играет роль сигнальной системы, которая обеспечивает аппарат управления информацией о выполнении бюджета, потому она должна отвечать определенным критериям [6].

Необходимо спроектировать и утвердить финансовую структуру банка и разработать методiku управленческого учета и бюджетирования, в которую должны войти формы управленческой и бюджетной отчетности с процедурами их консолидации, сформировать специальные формы

аналитических отчетов, используемых при анализе полученных результатов и прогнозировании.

Для наглядности в отчетах желательно использовать графическое представление информации, выделять важную информацию, фокусируя внимание руководства на тех статьях, в которых фактические значения существенно отличаются от плановых. Это позволяет эффективнее реализовать принципы управления за отклонениями.

С целью детализации необходимо применять **дополнительные** аналитические записки, которые должны прикладываться к бюджетам и результатам анализа, контроль

Важным аспектом процесса бюджетирования в банке является построение адекватной системы учета, производительность и качество которой обеспечивается налаженной системой бухгалтерского и оперативного учета. Так, в частности, одним из путей совершенствования методики выявления отклонений по определенным показателям является внедрение принципов нормативного учета затрат банка с применением специальных счетов учета отклонений.

Следует обратить внимание и на то, что накопленная информация в результате процесса бюджетирования в динамике может дать реальное представление об опасности или случайности отклонений, определить определенные тенденции. Например, если ежемесячный прирост отклонений будет составлять лишь 1,5-2%, это может сигнализировать о тревожных симптомах; имеется постоянный средний процент на протяжении года может означать предварительно заложенную в бюджет ошибку, которую следует проанализировать и исправить; постоянный рост отклонений даже на 1% - тенденция, которую нужно учитывать.

Особое внимание уделяют изучению причин, которые обусловили появление отклонений от установленных параметров. Это позволяет определить, какими факторами вызваны отклонения, установить ответственное лицо, а также принять решения, которые позволят избежать неблагоприятных отклонений в будущем. С этой целью

проводят тщательный факторный анализ причин отклонений и их интерпретацию с помощью различных методов (метод цепных подстановок, метод разниц, корреляционно-регрессионный метод и т.д.).

Выявленные отклонения оцениваются за допустимыми пределами. Анализ отклонений необходимо проводить, если отклонение какого-либо параметра бюджета выходит за установленные пределы. При анализе отклонений за допустимыми пределами все отклонения распределяются на такие группы:

- положительные отклонения (фактическая сумма дохода превышает запланированную, фактическая сумма затрат меньше бюджетной);

- отрицательные отклонения (фактическая сумма дохода меньше запланированной, фактическая сумма затрат выше плановой), в частности: отрицательное допустимое отклонение; отрицательное критическое отклонение [9].

Причины в процессе анализа отклонений могут контролироваться как со стороны банка, так и наоборот. Неконтролируемые - связаны с изменениями во внешней среде. Банк может лишь в определенной мере влиять на контролируемые причины. Отклонения, появившиеся из контролируемых причин, возникают или во время планирования показателей в банковском учреждении и связанные с ошибками при составлении прогнозов (вызванные недостоверными прогнозом развития, неподходящими методами планирования и недостаточностью информации); или вследствие деятельности во время реализации бюджетов.

При наличии значительных отклонений в зависимости от их причин возможны следующие альтернативные решения:

- корректировка или пересмотр финансовых планов, если результаты контроля свидетельствуют о том, что дальнейшее их исполнение в таком виде является нецелесообразным;
- внесение соответствующих корректив в действия с целью достижения запланированных целей [10].

В практике анализа причин отклонений выделяют анализ, ориентированный на прошлое, и анализ, ориентированный на будущее. При этом анализ отклонений с ориентацией на перспективу возможен в случае, когда в банке осуществляется регулярный прогноз развития контролируемых параметров. Сравнивая плановые и прогнозные величины, можно оценить вероятные отклонения в перспективе, а также установить причины возможных отклонений. Прогнозируемое отклонение является предупреждением о том, что запланированная цель может быть не достигнута и что должны быть разработаны корректирующие мероприятия. На третьем этапе, в случае наличия как положительных, так и отрицательных значительных отклонений, в зависимости от их причин, принимаются альтернативные решения путем формирования системы алгоритма действий по их устранению, а именно:

- изменения системы бюджетных показателей или корректировки, если результаты контроля свидетельствуют о невозможности его исполнения;
- внесение соответствующих корректив в действия, чтобы обеспечить достижение запланированных результатов.

Возможности коррекции и оперативного регулирования по результатам выявленных отклонений осуществляется на оперативном уровне управления и предусматривают процедуру поиска и реализации резервов по обеспечению выполнения целевых плановых показателей. Изменение системы бюджетных показателей происходит на стратегическом уровне управления по отклонениям в случае, если фактически достигнутые показатели значительно превышают плановые, потому что разработаны бюджеты являются следствием несовершенной системы планирования. С целью облегчения процедуры принятия управленческих решений в автоматизированной системе ведения бюджета банка должна быть реализована возможность эффективного анализа причин возникновения отклонений путем детализации обнаруженных отклонений от данных первичных документов.

**ВЫВОД?** Понимание этих связей и адекватное отражение их в стандарте управления проектом поможет не только правильно выстроить процедурную и документарную части бюджетирования, но и, что еще более важно, обеспечит возможность систематического контроля и анализа отклонений.

#### Список использованных источников

1. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [Електронний ресурс] : рекомендації, затверджені постановою Правління НБУ від 06.09.2007 № 324. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07>. – Законодавство України.
2. Положення про організацію бухгалтерського обліку та звітності в банках України [Електронний ресурс] : положення, затверджені постановою Правління НБУ від 30.12.1998 № 566. – Режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/REG3349.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG3349.html)
3. 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.
4. [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.
5. Любунь О. С., Денисенко М. П. Бізнес – планування у банку [Текст] : навч. посіб. / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. - К. : Атака, 2006. — 288 с.