



Методичне забезпечення контролю виконання фінансового плану банку

Олена Олександрівна Лисянська,
асистент кафедри банківської справи
ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми)

Анотація. Досліджено методичне забезпечення контролю виконання фінансового плану банку.

Ключові слова: банк, прибуток, контроль, планування, фінансовий план.

Вступ. У складі функціональних підсистем фінансового менеджменту важливу роль, що полягає в підвищенні ефективності управління доходами, витратами і податками, відіграють системи та методи фінансового контролю. Рівень організації фінансового контролю безпосередньо впливає на стійкість банку, сприяє вдосконаленню системи фінансового управління ним, забезпечує підпорядкування діяльності банку фінансовій політиці, яку проводить його керівництво.

Питання фінансового управління досліджується в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених, таких, як У. Тімоті, Бреддік, Дж. Сінкі, П. Роуз, Н. Бакстер, О. В. Васюренко, В. І. Грушко та О. С. Любунь, О. Д. Заруба, С. М. Козьменко, О. А. Криклій, І. В. Сало [15] та ін.

Попри глибину наукових досліджень у цій сфері, бракує рекомендацій щодо методичного забезпечення контролю виконання фінансового плану банку.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження процедури контролю прибутку банку в системі управління ним.

Методологічною основою дослідження є сукупність положень теорії менеджменту та банківського менеджменту. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи пізнання дійсності, як теоретичне узагальнення, порівняння і систематизація; спостереження; формалізація.

Результати дослідження. Сформований і затверджений бюджет та фінансові плани містять ті показники прибутковості, яких банк повинен досягти в плановому періоді. Однак у процесі поточної діяльності можуть виникати відхилення, тобто розходження між запланованими і фактичними показниками. Тому регламентом планування прибутку та бюджетного процесу повинна передбачатися можливість для своєчасного прийняття та коригування оптимальних управлінських рішень щодо виконання того чи іншого проекту в інтересах банку. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування на них здійснюється періодичний контроль за виконанням фінансових планів.

Контроль у системі управління прибутком банку являє собою процес перевірки та забезпечення реалізації всіх управлінських рішень щодо його формування, розподілу та використання в банку.

Призначенням контролю прибутку є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень

та визначення взаємозв'язку і взаємозалежності цих відхилень. Отже, основними функціями контролю прибутку банку є:

- спостереження за виконанням запланованих показників прибутковості банку;
- визначення ступеня відхилення доходів (витрат) банку від запланованих;
- діагностування за розмірами відхилень; серйозного погіршення фінансового стану банку та істотного зниження темпів його розвитку;
- розроблення оперативних управлінських рішень щодо прибутковості діяльності банку відповідно до передбачених цілей і показників;
- коригування, у разі потреби, окремих цілей і показників прибутковості банку у зв'язку зі зміною зовнішнього середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов роботи банку.

Як видно з цих функцій, контроль в управлінні прибутком не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за його формуванням та використанням. Він є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем у банку.

Формування системи контролю прибутку повинно базуватися на певних принципах, основними з яких є такі:

- спрямованість системи контролю на реалізацію розробленої фінансової стратегії. Для того, щоб бути ефективним, контроль прибутку повинен мати стратегічний характер, тобто відповідати основним пріоритетам фінансового розвитку банку. Це означає цілеспрямоване обмеження тих показників, що підлягають контролю. Повний контроль над усіма поточними операціями банку недоцільний;
- багатофункціональність контролю. Він повинен забезпечувати контроль пріоритетних показників формування та використання прибутку банку, передбачати можливість порівняння контрольних показників із середніми в галузі, забезпечувати взаємозв'язок контрольних фінансових показників з іншими показниками діяльності банку;
- орієнтованість контролю прибутку на кількісні стандарти. Ефективність контрольних дій значно зростає, якщо стандарти, що підлягають



контролю, виражені кількісними показниками. Це не означає, що контроль не повинен охоплювати якісні аспекти – мовиться про те, що всі якісні аспекти повинні бути виражені в системі кількісних стандартів, що дозволить уникнути різного їх тлумачення;

- відповідність методів контролю прибутку специфіці методів фінансового аналізу та фінансового планування. У процесі організації контролю прибутку необхідно орієнтуватися на системи та методи фінансового планування, зокрема

при підготовці стандартів контролю, та аналізу – при підготовці системи показників, що характеризують фактично досягнуті результати, та виявленні причин відхилень від стандартів;

- своєчасність операцій контролю. Своєчасність полягає не у високій швидкості або частоті здійснення контрольних функцій, а в адекватності періодів контрольних дій періодам здійснення окремих операцій.

Процедуру контролю прибутку пропонуємо здійснювати в певній послідовності (рис. 1).

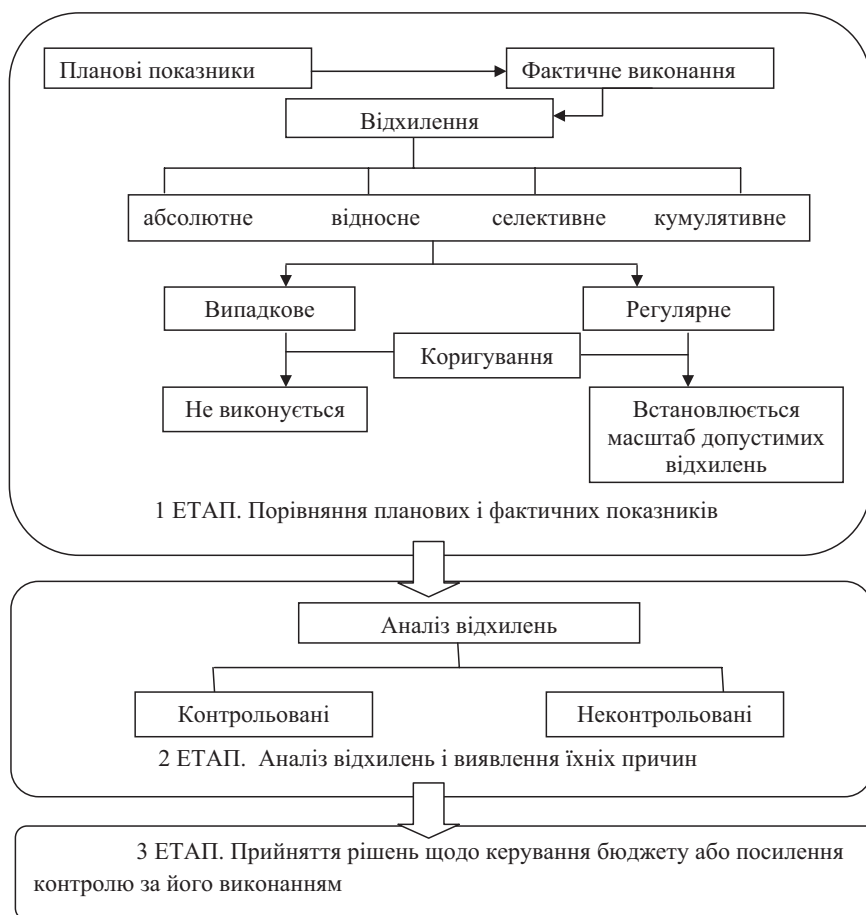


Рис. 1. Процедура контролю прибутку в системі управління ним

На першому етапі визначається, наскільки досягнуті результати відповідають плановим.

Перед тим, як проводити аналіз виявлених відхилень, слід з'ясувати, чи є це відхилення випадковим або регулярним. У разі, якщо відхилення має разовий характер і не відіграє значної ролі в досягненні цільових планових показників, виконувати аналіз, оцінку і коригування цього відхилення нераціонально.

Відхилення фактичних величин від планових можуть виникати за всіма параметрами, установленими в бюджеті банку, а саме:

- за вартісними параметрами (зовнішні і внутрішні доходи – витрати, прибуток, залучення і розміщення ресурсів та ін.);
- за параметрами фінансової структури (нові центри фінансової відповідальності, співвідношення у фінансовій структурі груп центрів фінансової відповідальності різних типів і т. д.);

- за часовими параметрами (день, тиждень, місяць, квартал, рік і т. п.).

Оцінювання відхилень фактичних показників від установлених, як правило, проводять такими способами: за допустимими межами і за впливом на прибуток.

При аналізі відхилень за допустимими межами всі відхилення підрозділяють на такі групи:

- позитивні відхилення (фактичний дохід перевищує запланований, фактичні витрати менші від планових);
- негативні відхилення (фактичний дохід менший від запланованого, фактичні витрати більші від планових);
- негативне допустиме відхилення;
- негативне критичне відхилення.

Для проведення такої градації встановлюється критерій критичних відхилень, який може бути диференційованим за контрольними періодами. Аналіз



відхилень здійснюється, якщо відхилення певного параметра виходить за встановлені допустимі межі. Наприклад, якщо встановлено допустиму межу відхилень за статтею плану доходів за кожен місяць на рівні 5%, то аналізуються та коригуються значення статті за ті місяці, де відхилення перевищило встановлену величину.

Потрібно зазначити, що величина процентного відхилення окремого параметра свідчить про якість планування та планову дисципліну, але практично нічого не говорить про ступінь впливу на прибуток. Наприклад, 25-відсоткове відхилення за статтею «канцелярські товари» плану доходів і витрат зовні дуже значуще, однак 5-відсоткове зниження обсягу наданих кредитів впливає на прибуток набагато більше. Тому доцільнішим при аналізі відхилень є їх оцінювання за впливом на прибуток, що передбачає ранжирування параметрів, які впливають на прибуток, як у позитивному, так і негативному напрямках, та розроблення коригувальних заходів, передусім, для тих відхилень, вилучення яких є найбільш значимим.

Важливе значення при проведенні контролю прибутку має вивчення причин, що викликали появу відхилень від установлених параметрів. У ході аналізу відхилень варто розрізняти контрольовані і неконтрольовані причини. Неконтрольовані причини відхилень пов'язані зі змінами в зовнішньому середовищі. Банк у змозі певною мірою впливати лише на контрольовані причини.

Залежно від причин виникнення відхилення, що виникли з контрольованих причин, поділяють на дві групи:

- відхилення, що виникли в результаті планування та пов'язані з помилками у процесі складання прогнозів. Вони можуть бути викликані недостатністю інформації; недостовірним прогнозом розвитку банку; невідповідними методами планування;
- відхилення, що пов'язані з реалізацією планів як результат діяльності банку.

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

- коригування або перегляд фінансових планів і бюджетів, якщо результати контролю свідчать про неможливість його виконання;
- внесення відповідних коректив у дії, щоб забезпечити досягнення запланованої мети.

Аналіз фактично досягнутих результатів проводиться шляхом порівняння фактичних даних і планових даних із послідовним поглибленням, у процесі якого виявляються величини відхилень між ними і причини утворення відхилень, оцінюється діяльність окремих центрів фінансової відповідальності і банку в цілому, визначається рентабельність напрямів діяльності або видів операцій.

Для забезпечення всебічного аналізу виконання фінансових планів та бюджетів банку використовують такі види аналізу:

- порівняльний аналіз показників центрів фінансової відповідальності, бізнес-напрямів, філій і банківських продуктів за статтями фінансового плану або бюджету.

За допомогою цього виду аналізу порівнюють доходи і витрати різних об'єктів за певними статтями фінансових планів та бюджетів, виявляють найбільш і найменш прибуткові бізнес-напрями, банківські продукти і послуги;

- кластерний аналіз дозволяє об'єднувати статті фінансового плану або бюджету в групи (кластери) за певними ознаками, порівнювати ці групи і виявляти серед них найбільш і найменш впливові. При проведенні цього аналізу визначаються граничні значення статей для кожної з груп, потім досліджувані значення статей відносять до відповідної групи. Кількість груп визначається, виходячи з потреб аналізу;
- факторний аналіз призначений для виявлення обставин (факторів), що вплинули на значення планових або бюджетних показників, які аналізують;
- за допомогою трендового аналізу проводять аналіз змін рахунків і показників, що відбулися протягом заданого періоду. Глибина дослідження визначає кількість періодів, протягом яких потрібно простежити зміни показників. Тренд створюється на основі заздалегідь сформованої вибірки статей плану або бюджету, що вимагає постійного контролю за їх станом;
- «план-факт» – аналіз, у процесі якого контролюють і аналізують виконання фінансових планів та бюджетів банку, виявляють і оцінюють відхилення, аналізують причини виникнення цих відхилень.

Для коректного порівняння планових і фактичних показників доцільно складати гнучкий фінансовий план за формулою:

$$ГФП = ОД(В)n \times Оф + ПВn, \quad (1)$$

де *ГФП* – гнучкий фінансовий план,
ОДn – планові операційні доходи (витрати) на одиницю банківського продукту,
Оф – фактичний обсяг банківських продуктів,
ПВn – планові постійні витрати.

Використання гнучкого фінансового плану (бюджету доходів і витрат) дозволяє розділити сукупне відхилення планових даних від фактичних на два відхилення:

- відхилення, викликані зміною обсягу операцій порівняно з тим, що планується (різниця між показниками гнучкого і планового фінансового плану);
- відхилення від гнучкого бюджету (різниця між фактичними результатами діяльності і показниками гнучкого фінансового плану або бюджету).

Методика розрахунку відхилень за рахунок операцій банку є такою.

Загальне відхилення доходів (витрат) за операціями банку визначаємо як різницю між фактичними і плановими доходами (витратами):



$$ЗВ = \frac{ОД(В)\phi \times \Pi}{P} \times О\phi - \frac{ОД(В)n \times \Pi}{P} \times Оn, \quad (2)$$

де $ЗВ$ – загальне відхилення,

$ОД(В)\phi$ – фактичні ставки дохідності / вартості,

$О\phi$ – фактичний обсяг операцій,

$ОД(В)n$ – планові ставки дохідності / вартості,

$Оn$ – плановий обсяг операцій,

Π – фактична кількість днів у періоді, що планується,

P – фактична кількість днів у році.

Відхилення доходів (витрат) за рахунок обсягу операцій визначаємо за формулою:

$$ВО = (О\phi - Оn) \times \frac{ОД(В)n \times \Pi}{P}, \quad (3)$$

де $ВО$ – відхилення доходів (витрат) за рахунок обсягу операцій.

Відхилення доходів (витрат) за рахунок вартості операцій визначаємо за формулою:

$$ВОД(В) = \frac{(ОД(В)\phi - ОД(В)n) \times \Pi}{P} \times О\phi, \quad (4)$$

де $ВОД(В)$ – відхилення доходів (витрат) за рахунок операційних доходів (витрат) на одиницю.

Крім деталізації відхилень унаслідок здійснення операцій банку, розглянемо відхилення в системі калькулювання постійних витрат.

Відхилення постійних витрат унаслідок виконання фінансового плану визначимо як різницю між плановою і фактичною сумами постійних витрат:

$$ВПВ = ПВn - ПВ\phi, \quad (5)$$

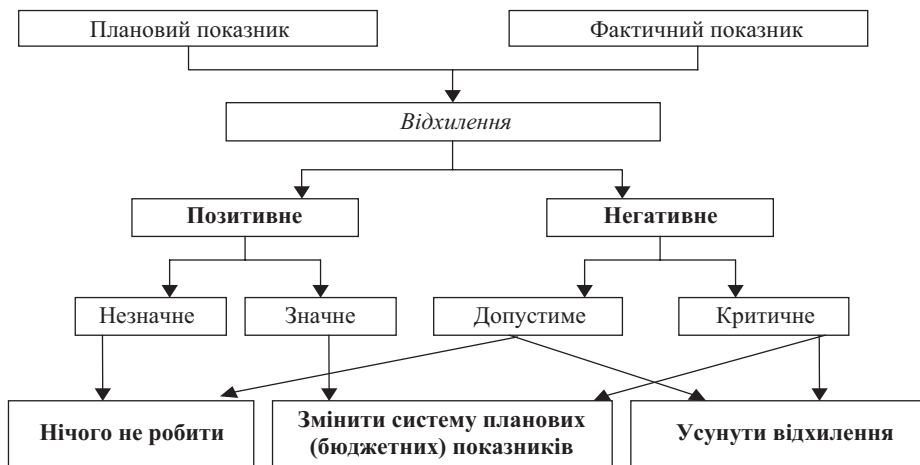


Рис. 2. Система алгоритмів дій щодо усунення відхилень

У цьому разі за результатами контролю вносять пропозиції щодо коригування системи цільових нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція про призупинення окремих операцій і навіть діяльності окремих центрів фінансової відповідальності.

Висновки. Фінансовий контроль покликаний забезпечити правильну оцінку реальної ситуації і тим

самим створити передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і банку в цілому. Тому він є одним з основних інструментів розроблення фінансової політики та прийняття рішень, що забезпечує нормальне функціонування банку та досягнення поставлених цілей як у довгостроковій перспективі, так і при вирішенні питань оперативно-фінансового управління.

де $ВПВ$ – відхилення постійних витрат,
 $ПВn$ – планова сума постійних витрат,
 $ПВ\phi$ – фактична сума постійних витрат.

Позитивними є відхилення, коли планові постійні витрати перевищують фактичні, а негативними, коли фактичні витрати перевищують планові.

Останнім етапом контролю є формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень (принципову систему дій у цьому разі представлено на рис. 2):

а) «нічого не робити». Така форма реагування передбачає в тих випадках, коли розмір відхилень (негативних або позитивних) значно нижчий від передбаченого критерію критичного розміру відхилень;

б) «усунути відхилення». Така система дій передбачає процедуру пошуку та реалізації резервів із забезпечення виконання цільових планових чи нормативних показників. При цьому резерви розглядаються в розрізі різних аспектів формування і використання прибутку банку та окремих фінансових операцій. Як такі можливості може бути передбачена доцільність уведення посиленого режиму економії, використання системи фінансових резервів та інші;

в) «змінити систему планових або нормативних показників». Така система дій використовується, по-перше, у тому разі, коли можливості нормалізації окремих аспектів формування прибутку банку обмежені або взагалі відсутні; по-друге, у тому разі, коли фактично досягнуті показники значно перевищують планові, тобто розроблені плани недостатньо напружені, що, як правило, є наслідком недосконалої системи планування.

**Список використаних джерел**

1. Куницина Н. Н., Ушвицкий Л. И., Макеева А. В. Бизнес-планирование в коммерческом банке. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
2. Аналіз діяльності комерційного банку: Навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. за спец. «Банківський менеджмент» / За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця та проф. А. М. Герасимовича. – Житомир: ПП «Рута», 2001. – 384 с.
3. Калініченко О. Сучасний стан планування у банках: основні аспекти, методологія // Банківська справа (укр.). – 2005. – № 4. – С. 76–81.
4. Поморина М. А. Основные элементы банковского планирования: стратегия, бизнес-планирование, финансовое планирование // Банковское дело (рус.). – 2000. – № 7. – С. 2–9.

Summary. This article explores methodological support control of the bank's financial plan.

Keywords: bank profits, control, planning, financial plan.