

Журавка Ф.О.

д.е.н., професор, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми)

Кравченко О.В.

к.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України» (м. Суми)

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОНАННЯМ БЮДЖЕТІВ БАНКІВ

Зростання рівня і значні обсяги витрат, помилки під час виконання поставлених завдань, втрата прозорості в системі управління, зниження ефективності діяльності, погіршення фінансових показників вказують на проблеми в розроблених системах бюджетування банків, у тому числі й в частині організації проведення контролю. Наслідком забезпечення дієвого контролю є підвищення управління процесами формування, розподілу і використання фінансових ресурсів банку та їх оптимізація.

Вибір системи бюджетування, бюджетних форм і процедур, не є чітко обумовленим, проводиться індивідуально з урахуванням специфіки діяльності, організаційної та фінансової структури, цілей і завдань системи бюджетування, повноти її функціональності, ступеня автоматизації існуючих процесів та обсягів фінансування, які виділяються на впровадження даної системи.

Нормативне регулювання процесу бюджетування здійснюється НБУ у вигляді методичних рекомендацій, враховуючі їх вимоги, банківські установи самостійно розробляють внутрішні положення про систему бюджетування та стратегічного планування, узгоджуючи їх з іншими нормативними документами.

Для своєчасного виявлення причин відхилень, визначення слабких місць та відповідного реагування на них здійснюється періодичний контроль за виконанням бюджетів. Контроль за виконанням бюджетів банку покликаний забезпечити правильну оцінку реальної ситуації, створюючи передумови для внесення коригувань в планові показники бюджетів. Призначенням контролю є оперативне порівняння основних планових і фактичних показників для виявлення відхилень, визначення їх взаємозалежності та взаємозв'язку з метою впливу на ключові фактори діяльності банку [1].

В цілому, контроль передбачає комплекс процедур, що забезпечують чітке й ефективне виконання бюджету. Складовими елементами системи бюджетного контролю в банках виступають: об'єкти – різні бюджети; предмети – вхідні і вихідні параметри; суб'єкти – посадові особи,

бюджетні центри; інструментарій - принципи, форми, методи бюджетного контролю, методичне та ресурсне забезпечення первинна та звітна документація; технологія – визначення й оцінка відхилень, аналіз, прийняття рішень.

Відповідно до процедури проведення можна виділити наступні види контролю в процесі бюджетування:

- попередній - процес перевірки готовності до виконання робіт, проводиться до початку бюджетування в банку. Здійснюється в процесі формування бюджетів. Це випереджаючий контроль, що повинний ідентифікувати, виявляти і запобігати відхиленням перш, ніж вони можуть виникнути, через пошук та визначення потенційних проблем, які виникнуть або можуть виникнути під час виконання планів чи бюджетів, та елімінування цих проблем на етапі розробки планів з метою мінімізації можливих відхилень;

- поточний - передбачає перевірку виконання бюджетів та здійснення коригуючих дій, заснований на постійному моніторингу процесу діяльності та регулюванні часу, рівня, шляхів використання ресурсів з метою забезпечення досягнення запланованих кількісних та якісних результатів роботи банку. В результаті попереднього контролю кількісні та якісні показники всіх бюджетів повинні бути ув'язані між собою, перевірені за обмеженням і оптимізовані. Поточний бюджетний контроль здійснюється безпосередньо в ході виконання бюджету [2]. Базується на зворотному зв'язку через систему обліку у вигляді звітів, періодичність підготовки і деталізація, яких залежать від рівня менеджменту, для якого вони призначені, видів центрів відповідальності та ситуаційних потреб управління;

- заключний - передбачає перевірку кінцевих результатів, отриманих внаслідок реалізації бюджетного плану в банку, надає необхідну інформацію, сприяє мотивації, пов'язуючи мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності.

Контроль за виконанням бюджетів, а також управління виявлених відхилень, здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджету, у якому надається порівняння запланованих і фактичних показників. Цей звіт складається щомісяця. Формуючи систему контролю за виконанням бюджетів банку, слід застосовувати узгоджені між собою наступні принципи:

- спрямованості - система контролю спрямовується на реалізацію розробленої фінансової стратегії, маючи стратегічний характер, а контрольні дії узгоджуються за їх спрямованістю;
- достовірності – контроль базується на достовірній, перевірній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а його результати обґрунтовуються точними розрахунками;
- системності – у проведенні контролю має бути включено повністю

- всі аспекти діяльності об'єкта у їхній взаємодії;
- ефективності - результати контролю мають забезпечувати повноту виявлення відхилень, встановлення їх причин, винних осіб;
 - безперервності – об'єкти контролю підлягають постійному спостереженню, заходи контролю здійснюються послідовно й регулярно;
 - плановості та періодичності - контрольна діяльність завжди повинна бути ретельно підготовлена, конкретні дії щодо здійснення контролю - співвіднесені з часовими рамками їх здійснення, періоди контрольних дій - адекватні періодам здійснення окремих операцій;
 - своєчасності – контроль проводиться у визначені періоди, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати відхилення;
 - відповідальності - передбачає відповідальність контролюючих суб'єктів за ефективність функціонування системи контролю.

Процес контролю включає такі етапи:

1. Визначення відхилень показників та їхнє коригування - проводять співставлення планових і фактичних показників банку, визначають фактичні результати, відхилення, встановлюють чи є дане відхилення випадковим (аналіз, оцінку та коригування здійснювати нерационально) або постійним (необхідно визначити допустимий рівень і провести коригування).

2. Виявлення причин відхилень та їх аналіз - проводять вивчення причин, що зумовили появу відхилень від встановлених параметрів. Причини відхилень можуть як контролюватися з боку банку, так і навпаки. Неконтрольовані - пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Відхилення, що з'явилися з контрольованих причин, виникають або під час планування показників в банківській установі та пов'язані з помилками при складанні прогнозів (викликані недостовірними прогнозом розвитку, невідповідними методами планування та недостатністю інформації); або внаслідок діяльності під час реалізації бюджетів.

3. Прийняття рішень щодо коригувань та усунення відхилень - у разі наявності як позитивних, так і негативних значних відхилень, залежно від їх причин, приймаються альтернативні рішення шляхом формування системи алгоритму дій з їх усунення через зміну системи бюджетних показників або коригування, якщо результати контролю свідчать про неможливість його виконання; або внесення відповідних коректив у дії, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів.

Планомірна реалізація визначених етапів дозволить створити ефективну систему контролю, спрямовуючи взаємодію всіх її функціональних частин та узгоджуючи поставлені цілі.

Під час процесу бюджетування в банку необхідно використовувати адекватну систему обліку, продуктивність і якість якої забезпечується налагодженою системою бухгалтерського й оперативного обліку, а також

передбачає оптимізацію способів підготовки і передачі інформації менеджерам всіх рівнів системи управління, для забезпечення своєчасності прийняття та реалізації управлінських рішень. Одним із шляхів удосконалення методики виявлення відхилень за визначеними показниками є запровадження принципів нормативного обліку витрат банку із застосуванням спеціальних рахунків обліку відхилень.

Контроль за виконанням бюджетів, а також управління виявлених відхилень, здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджету. Звіт є статичним, оскільки він відображає доходи і витрати, які розраховані виходячи з очікуваного обсягу банківських операцій. В свою чергу, дохід та змінні витрати, окрім постійних витрат, залежать від обсягу банківських операцій, але коли фактичний обсяг операцій відрізняється від планованого, то відхилення від статичного бюджету втрачають контрольне значення [3]. Для забезпечення ефективного контролю за допомогою звіту про виконання бюджету пропонується зіставити фактичні результати з бюджетом, який скорегований з урахуванням фактичного обсягу діяльності. Такий бюджет має назву гнучкий, який може розраховується для кількох можливих обсягів операцій в межах певного періоду [4].

Для аналізу звіту про виконання бюджету необхідно попарно порівнювати статичний та гнучкий бюджет, гнучкий бюджет і фактичний результат. Використання гнучкого бюджету дозволяє виявити вплив різних факторів на зміну очікуваного результату, а саме: обсягу банківських операцій, ціни чи витрат, і дає можливість розподілити загальне відхилення на відхилення за рахунок обсягу діяльності (порівнюючи дані з статичним бюджетом) та відхилення за рахунок ціни і витрат (порівнюючи дані з фактичними результатами).

Отже, ефективна організація системи контролю дозволить дієво управляти відхиленнями, правильно оцінювати реальний стан, вчасно вносити коригування в процесі поточної діяльності у планові показники зменшувати ризики діяльності банку, виявляти негативні тенденції розвитку та запобігати їм.

Список літератури

1. Бартош, О. М. Організація контролю за виконанням бюджету банку [Текст] / О. М. Бартош // Фінансовий простір. – 2013. – № 2 (10). – С. 77–82.
2. Овдій, Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.04.01 / Ю. Л. Овдій – ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». – К., 2006. – 19 с.
3. Криклій, О. А. Управління прибутком банку [Текст] : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. - Суми :ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2008. – 136 с.
4. Набок, О.М. Технології бюджетування як елемент впровадження концепції контролінгу в банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_NPE_2009/Economics/44129.doc.htm.