

Чмутова І. М.,

к. е. н., доц., Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

Лебідь О. В.,

к. е. н., доц., Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,

ТЕХНОЛОГІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ У СИСТЕМІ ФУНКЦІЙ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

Постановка проблеми. Система банківських установ відіграє важливу роль у процесах фінансування розвитку економіки та суспільства. Стабільність функціонування банківської системи є одним з факторів та підґрунтям такого розвитку. Забезпечення стабільності діяльності як банківської системи, так і окремого банку неможливе без використання сучасних технологій управління, що є наслідком як ускладнення управлінських процесів, так і загальносуспільних тенденцій технологізації. Багатовимірність факторів, що впливають на фінансову діяльність банків, швидкоплинність змін зовнішнього середовища, підвищення ступеня складності технічних та бізнес-процесів, вимагають поділу процесу управління на окремі складові і використання відпрацьованих, перевірених, автоматизованих процедур, що і утворюють сучасні технології. Технологізація управління забезпечує оптимальну послідовність, структурованість сукупності дій, що веде до бажаних запланованих результатів. Сучасний арсенал технологій управління налічує значну кількість їх видів залежно від ступеню централізації, порядку виконання операцій та процедур, ступеню розподілу праці, об'єктної, предметної, функціональної спрямованості, рівня автоматизації, структуризації об'єкта управління, рівня управління. Банк як фінансова багатофункціональна установа має використовувати відповідні його цілям, завданням і особливостям функціонування технології фінансового управління. Проте через

багатоваріантність їх вибору, доцільно визначитися, у межах яких саме функцій фінансового управління та за допомогою яких управлінських процедур реалізується та чи інша управлінська технологія. Наприклад, технологія бюджетування первісно використовувалася для реалізації функції планування, технологія контролінгу – для здійснення функції контролю [1, с.181]. З часом сфера застосування та вплив на управлінські процеси цих управлінських технологій розширюються. Так, сьогодні бюджетування застосовується для виконання функцій планування, обліку, аналізу, контролю, координації, організації, мотивації [2; 3, с.15]. Сфера використання контролінгу також є досить широкою і відповідно до сучасних концепцій [4, 5] охоплює функції планування, аналізу та контролю. Проте слід зазначити, що у межах технології управління згідно з найбільш поширеними визначеннями [6, с.354; 7, с.129; 8, с.66; 9, с.354], реалізуються певні управлінські процедури за допомогою відповідних інструментів і методів, що і забезпечує виконання функцій управління. Тобто технологія управління здійснює процедурну та інструментальну підтримку процесу управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Використання управлінських технологій викликає науковий та практичний інтерес з другої половини ХХ століття, і якщо раніше у цій галузі дослідження проводилися переважно зарубіжними вченими, то останнім часом до технологій управління підвищилася увага з боку вітчизняних дослідників, таких як В. А. Верба, О. М. Гребешкова [10], які здійснили оцінку використовуваних управлінських технологій, М. П. Войнаренко, Л. В. Ємчук [11], які висвітлили актуальність запровадження технології управління на основі сучасних інформаційних систем, С.Б. Довбня [1], у роботах якої представлено розвиток управлінських технологій у зв'язку з функціями менеджменту та наведено особливості сучасних технологій управління, І.О. Кузнецова [12], О. В. Пальчук, О. М. Гуцалюк [13], предметом дослідження яких стало визначення поняття «технологія управління», В.О. Лесик, В.М. Григоренко [8], які розкривають сутність технології управління у банку, І.О. Совершенна [9], яка робить акцент

на сучасних особливостях технологізації управління, І.М. Сочинська-Сибірцева [13], увагу якої сконцентровано на технологіях управління персоналом, І.Г. Филиппова, В.Г. Сумцов, Г.С. Балахін [14], які розглядають таку управлінську технологію як контролінг, та ін. За результатами аналізу наукових досліджень можна констатувати, що на підприємствах питання використання окремих управлінських технологій певною мірою є розробленими, у той час як стосовно фінансового управління банками вони потребують подальшого розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. У науковій літературі питання систематизації управлінських процедур, що реалізуються у межах бюджетування та фінансового контролінгу, та визначення їх взаємозв'язку з функціями фінансового управління банком вирішені ще не остаточно. У практичній площині також існують проблеми вибору найбільш ефективних технологій управління та їх адаптації. Чітка структуризація процедур бюджетування та фінансового контролінгу надасть можливість уникнути дублювання зайвих операцій в процесі фінансового управління та створить підґрунтя для вибору відповідних цілям та умовам діяльності банку управлінських процедур та інструментів їх реалізації.

Метою дослідження є визначення місця технологій бюджетування та фінансового контролінгу у системі функцій фінансового управління банком та обґрунтування переліку процедур, які реалізуються у їх межах.

Виклад основного матеріалу. Для окреслення функціональної сфери застосування контролінгу та бюджетування у фінансовому управлінні доцільно розкрити зміст та проаналізувати погляди науковців відносно складу функцій управління, виконання яких забезпечують дані технології. Щодо технології контролінгу можна у цілому погодитися з точкою зору [15], що фінансовий контролінг – це цілісна система методів планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками і забезпечує підтримку фінансового менеджменту для досягнення мети його діяльності при максимально ефективному використанні фінансових ресурсів, уточнивши це

визначення з позиції розгляду контролінгу як технології управління. Фінансовий контролінг – цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур планування, обліку, аналізу та контролю, що оперує кількісними показниками, та забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку фінансового менеджменту.

Існує досить багато розбіжностей відносно переліку функцій управління, на виконання яких спрямований контролінг. Так, у науковій літературі представлено різні комбінації таких управлінських функцій, як координація, розроблення фінансової стратегії, бюджетування, внутрішній контроль, підтримка системи ризик-менеджменту, внутрішній консалтинг, методичне забезпечення, організація, інформаційне забезпечення, планування, регулювання, діагностика, облік, аналіз, встановлення цілей, контроль, моніторинг, управлінський облік, внутрішній аудит, забезпечення раціонального управлінського процесу та ін. До того ж виділяють функції власне контролінгу як забезпечуючої підсистеми, не завжди відмежовуючи їх від функцій управління. Узагальнюючи існуючі напрацювання, можна сказати, що найбільш поширеною є точка зору щодо підтримки контролінгом функцій планування [16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23], аналізу [17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25] та контролю [16, 17, 18, 19, 21, 25, 26, 27,28]. Підтвердженням такої точки зору є думка В. В. Костецького щодо координації взаємозв'язків між фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем за допомогою фінансового контролінгу [29]. Проте на думку авторів, даний перелік функцій є неповним і має бути розширеним з урахуванням конкретних процедур.

Щодо визначення сутності бюджетування, то в попередніх дослідженнях [2] було встановлено, що бюджетування є технологією управління фінансово-господарською діяльністю банку, яка базується на розробці, використанні та виконанні бюджетів у розрізі центрів відповідальності або напрямів діяльності на всіх рівнях управління і передбачає виконання функцій планування, обліку, аналізу, контролю показників і результатів діяльності банку, організацію і

координацію роботи та мотивацію персоналу для досягнення встановлених цілей з урахуванням впливу середовища функціонування.

З точки зору реалізації функцій управління, то бюджетування як управлінська технологія охоплює як загально управлінські функції, а саме: координація, організація, планування, облік, аналіз, оцінка, контроль і мотивація, так і низку специфічних функцій: інформаційну, узгоджувальну, розподільчу, прогнозно-варіативну, синхронізаційну та діагностичну. Оскільки в межах даного дослідження головним питанням є порівняння функцій бюджетування та контролінгу зосередимо увагу на загально управлінських функціях бюджетування. Реалізацію загальноуправлінських функцій можна простежити аналізуючи бюджетний процес банку [2; 3]. Бюджетний процес здійснюється в банку організовано за допомогою бюджетного регламенту, який окрім організаційної функції здійснює й координаційну. Розпочинається бюджетний процес банку з підготовчого етапу, на якому відбувається визначення або уточнення раніше визначених стратегічних орієнтирів діяльності банку в цілому; оцінювання та аналіз макроекономічної ситуації з точки зору поточних і майбутніх умов функціонування банку та реалізації бюджетного процесу; визначення внутрішніх нормативів діяльності банку. Другим етапом бюджетного процесу є формування бюджетів. Під час даного етапу в повному обсязі реалізуються функції планування діяльності банку, узгодження різних планів та бюджетів, консолідація бюджетів різних структурних підрозділів та різних управлінських рівнів. На етапі виконання бюджетів обов'язково здійснюється облік результатів діяльності всіх центрів фінансової відповідальності, які підлягають позаплановому на плановому контролю з метою встановлення ступеня досягнення планових бюджетних показників. П'ятим етапом загального бюджетного циклу банку є аналіз виконання бюджетів, за результатами якого відбувається оцінювання ефективності бюджетного процесу та за необхідності корегування планових показників. Окремо слід окреслити яким чином бюджетування здійснює функцію мотивації. Матеріальне стимулювання працівників відбувається за

результатами виконання ними запланованих показників бюджету центру фінансової відповідальності, до якого вони відносяться. Бюджети банку безпосередньо пов'язані з моделями оплати праці банківських працівників. Відомо, що спрямованість моделі оплати праці – це не просте визначення моделі бажаного поведження співробітників, але й забезпечення зв'язку між розміром виплат і реально отриманим економічним ефектом від зміни поведження співробітників [35, с. 274]. Однак навіть виражена модель оплати праці й енергійне її впровадження нічого не варті, якщо в кінці бюджетного періоду неможливо оцінити результати праці кожного співробітника й підрозділу, а потім зіставити показники оцінки із плановими завданнями. Саме технологія бюджетування передбачає систему матеріального стимулювання праці через виконання планів та бюджетів, які розподілені між центрами фінансової відповідальності. Внеском кожного окремого працівника у результати роботи центру фінансової відповідальності є виконання особистих планів та бюджетів. Так, більший ефект буде отриманий у випадку досягнення запланованих результатів діяльності, тому банк має стимулювати такі дії й виплачує встановлену винагороду. Таким чином, на прикладі бюджетного циклу банку продемонстровано у загальному вигляді, які функції реалізуються.

Зауважимо, що як технологія бюджетування, так і технологія контролінгу дозволяють виконувати сукупність загальноуправлінських функцій, так і мають власні специфічні. Проте власне фінансові функції бюджетування і фінансові функції контролінгу будуть предметом подальших досліджень, а межах даного сконцентрована увага на вклад бюджетування і контролінгу у виконання загальноуправлінських функцій через сукупність управлінських процедур. У зв'язку із цим доцільно показати місце технологій контролінгу і бюджетування у виконанні функцій саме фінансового управління.

Сутність фінансового управління полягає у здійсненні організованої сукупності цілеспрямованих впливів та фінансові потоки банку, його фінансові ресурси. Поняття «фінансове управління банком» дає тільки загальне уявлення про процес, а розкрити його сутність можна за допомогою властивостей і

функцій, взаємозв'язок яких подано на рис. 1.

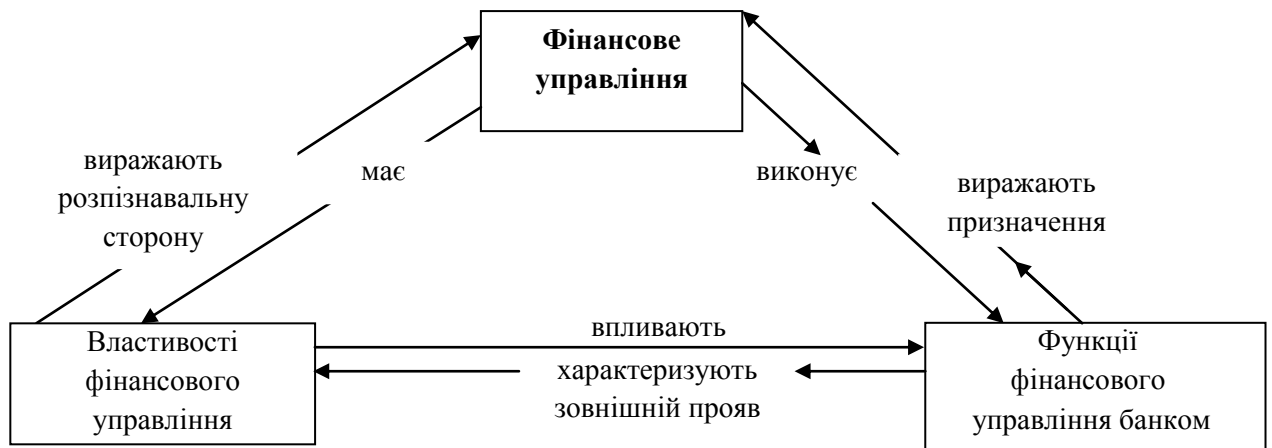


Рис. 1. Взаємозв'язок властивостей і функцій фінансового управління

Як показано на рис. 1, сутність фінансового управління можна простежити через його властивості та функції, причому функціонування з цієї точки зору є похідним щодо властивостей. Серед основних властивостей фінансового управління слід виділити:

1) багатofункціональність: наявність багатьох функцій, зокрема перелік функцій, що пропонуються різними вченими коливається від шести до двадцяти однієї;

2) інформативність: фінансове управління дозволяє, по-перше, генерувати інформацію про фінансову діяльність банку, його структурних підрозділів, бізнес-напрямів; по-друге, зберігати і передавати необхідну інформацію; по-третє, забезпечувати осіб, що приймають рішення, своєчасною, повною і точною інформацією;

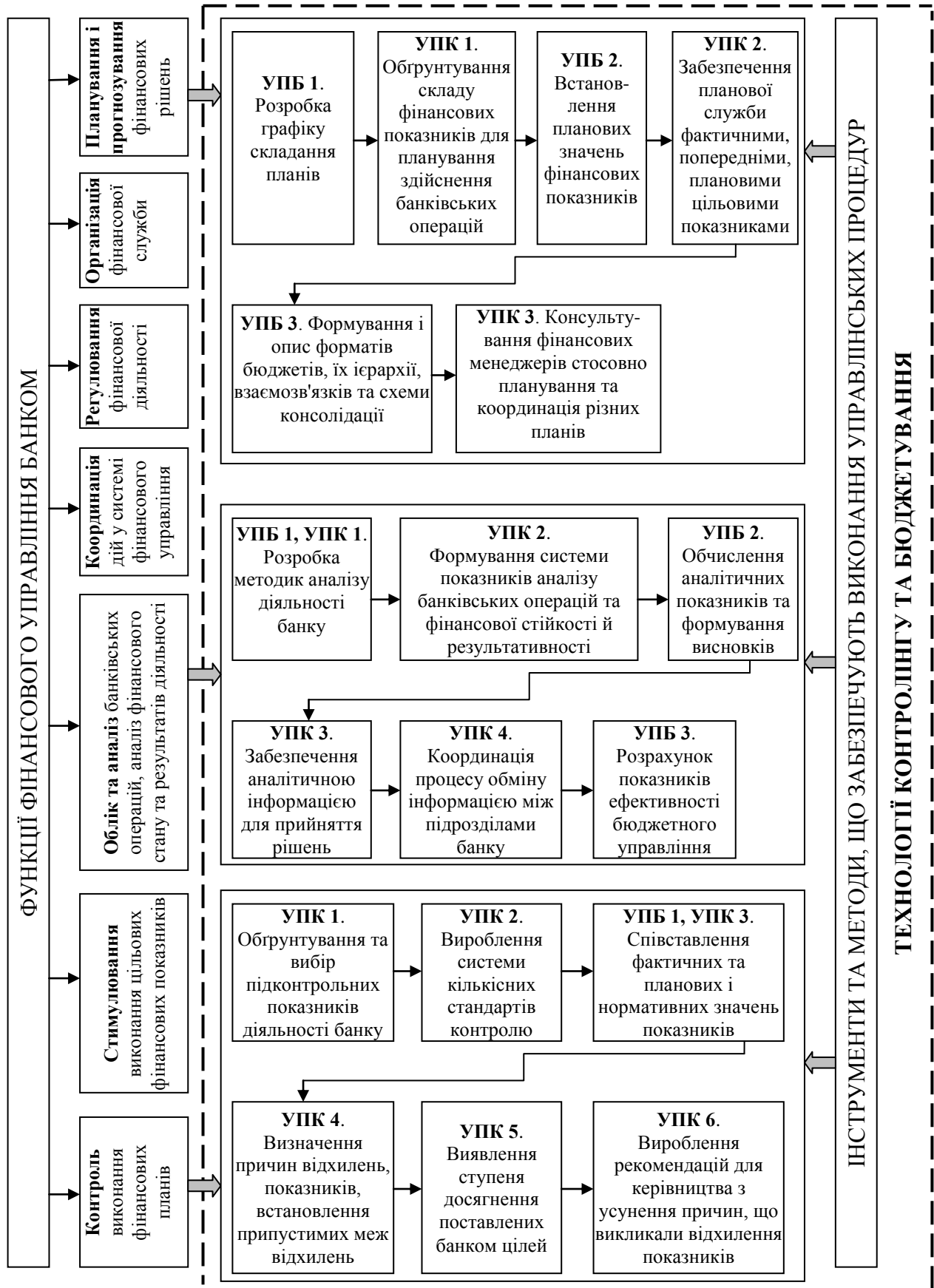
3) ієрархічність: фінансове управління охоплює стратегічний, тактичний і оперативний рівень управління, що, в свою чергу, має відповідну ієрархію бюджетів в контексті бюджетування і відповідно ієрархію підконтрольних показників в контексті фінансового контролінгу;

4) складність (або структурність): фінансове управління має структуру, яка містить декілька взаємопов'язаних блоків. Цими блоками можуть бути

функції, етапи управлінського циклу, організаційні одинці банку тощо.

Оскільки призначення фінансового управління виражається в його функціях, то логічним є аналіз виконання функцій через певні технології. Враховуючи те, що функціями фінансового управління є: планування і прогнозування фінансових рішень; організація фінансової служби; регулювання фінансової діяльності; координація усіх ланок системи фінансового управління; облік та аналіз банківських операцій; стимулювання виконання встановлених цільових фінансових показників; контроль виконання фінансових планів та завдань [29, с.77], місце бюджетування та контролінгу у їх реалізації можна представити наступним чином (рис. 2).

Оскільки основним структурним елементом, що утворює технологію є управлінська процедура, то доцільно також визначити, які управлінські процедури утворюють технології бюджетування і контролінгу, і як вони допомагають здійснювати фінансове управління банком. Дані рис. 1 показують, що технології бюджетування і контролінгу не дублюють здійснення функцій фінансового управління, а доповнюють одна одну й забезпечують їх повну та належну реалізацію. Рис. 2 показує тільки найбільш суттєві, ключові управлінські процедури, які здійснюються в межах фінансового управління. Вважаємо за доцільно деталізувати склад управлінських процедур бюджетування. Зазначимо, що управлінська процедура становить систему послідовно реалізованих правил виконання в певному порядку операцій.



Умовні позначення: УПБ – управлінська процедура бюджетування;
 УПК – управлінська процедура контролінгу

Рис. 2. Місце технологій бюджетування та контролінгу у системі функцій фінансового управління банком

Принципова схема складових бюджетування як управлінської технології подана в табл. 1.

Таблиця 1

Процедури та операції бюджетування

Вид процедури	Зміст процедури	Укрупнені операції процедури
1	2	3
Інформаційно-методичні	Розроблення, впровадження і використання інформаційно-методичного забезпечення бюджетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення принципів бюджетування. 2. Визначення цілей бюджетування. 3. Вибір підходу до бюджетування. 4. Вибір методики бюджетування. 4.1. Опис бізнес-процесів банку. 4.2. Опис центрів фінансової відповідальності. 5. Формування системи цільових (контрольних, стратегічних) показників. 6. Вибір (формування) і опис форматів бюджетів банку. 7. Формування ієрархії та взаємозв'язків бюджетів банку. 8. Формування схеми консолідації бюджетів 9. Розроблення методик і методичних підходів до планування діяльності банку, складання бюджетів банку, аналізу і контролю їх виконання. 10. Формування схеми здійснення зворотних зв'язків у контурі бюджетного управління банком. 11. Формування пакета документів для нормативного забезпечення бюджетування (регламент бюджетування, графік документообігу, тощо)
Організаційні	Формування, впровадження і здійснення організаційного забезпечення бюджетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд існуючої організаційної структури банку. 2. Затвердження нової організаційної структури. 3. Формування фінансової структури банку. 4. Розподіл функцій та відповідальності в бюджетному процесі на всіх організаційних рівнях. 5. Організація виконання регламентних документів бюджетування та графіку документообігу
Розрахунково-обчислювальні	Здійснення необхідних для практичної реалізації бюджетування обчислень і розрахунків	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розрахунок і прогнозування цільових показників діяльності банку. 2. Обчислення планових значень показників діяльності банку в цілому і його структурних підрозділів (організаційних і фінансових). 3. Обчислення фактичних значень показників діяльності банку. 4. Обчислення відхилень фактичних результатів діяльності від запланованих. 5. Розрахунок ефективності бюджетного управління на різних стадіях його реалізацій (розроблення, підготовки, впровадження, функціонування)
Аналітичні	Аналіз даних діяльності банку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз результатів діяльності банку в минулому. 2. Аналіз фактичної ситуації в банку.

		3. Аналіз всіх необхідних результатів розрахунково-обчислювальних процедур бюджетування
Технічні	Вибір, впровадження і обслуговування автоматизованої системи бюджетування	1. Інсталяція автоматизованої системи бюджетування. 2. Апробація автоматизованої системи бюджетування 3. Інтеграція автоматизованої системи бюджетування з автоматизованою банківською системою. 3. Обслуговування автоматизованої системи бюджетування

Дані табл. 1 показують стислий перелік основних процедур і операцій бюджетування, який є значно більшим на практиці. Проте такий склад елементів бюджетування надає чітке уявлення про його складові з точки зору на бюджетування як на управлінську технологію. Отже, складовими бюджетування є такі процедури: інформаційно-методичні, до складу яких віднесено операції, що дозволяють окреслити концептуальні рамки бюджетування (принципи, підходи, методики), операції, що розкривають методологічну основу бюджетування (методи планування, аналізу, контролю діяльності), а також операції, що створюють інформаційну основу організаційним процедурам і операціям; організаційні, до яких віднесено операції зі структуризації банку як фінансової установи, структуризації потоків інформації банку, операції щодо надання прав і обов'язків учасників бюджетного процесу; розрахунково-обчислювальні, які складаються з операцій обчислення фактичних, планових та інших значень показників діяльності банку; аналітичні, що містять операції аналізу та формування висновків і рекомендацій; технічні, складовими операціями яких є інсталяція, апробація, інтеграція і обслуговування технічних і програмних засобів бюджетування.

У межах технологій фінансового контролінгу та бюджетування важливе місце займає порівняльний аналіз фактичних та планових значень показників, фактичних та нормативних або найкращих значень, фактичних показників у динаміці. Для реалізації цих процедур пропонується використовувати бенчмаркінг як інструмент ідентифікації відмінностей певного об'єкта від бази порівняння, визначення причин цих відхилень та виявлення можливостей

удосконалення цього об'єкта [31].

Призначення бенчмаркінгу в даному контексті полягає у виявленні негативних відхилень у значеннях порівнюваних показників і причин таких відхилень, у розробці пропозицій щодо їхньої ліквідації, а також у визначенні цільових параметрів функціонування банку, яких слід дотримуватися для забезпечення його ефективної діяльності.

Виходячи з того, що виділяється декілька видів бенчмаркінгу: діагностичний, процесний, галузевий, сітьовий [32], необхідно обрати найбільш відповідний цілям фінансового контролінгу та бюджетування. Діагностичний бенчмаркінг – це зіставлення показників ефективності організацій з еталонними характеристиками з метою одержання інформації про якість управління. Процесний бенчмаркінг полягає у порівнянні бізнес-процесів організації з аналогічними процесами світових лідерів. Галузевий бенчмаркінг – оцінка стану галузі економіки в цілому, наприклад, з метою порівняння на одному часовому відрізку стану однієї й тієї ж галузі в різних країнах. Сітьовий бенчмаркінг – порівняльна оцінка інфраструктурних складових економіки різних країн. Таким чином, для досягнення поставлених завдань доцільно використовувати діагностичний бенчмаркінг.

Автори [31, 33] пропонують наступну послідовність бенчмаркінгу: вибір предмету бенчмаркування; проведення внутрішнього дослідження; вибір еталонної організації; етап збору зовнішньої інформації; етап аналізу та виявлення можливостей покращення; етап впровадження нових ідей та пропозицій. Враховуючи це, процес бенчмаркінгу у банку представимо у вигляді таких етапів (рис. 3).

Дані рис 3. Показують, що процес бенчмаркінгу у межах технологій бюджетування та фінансового контролінгу складається з шести основних етапів:

1. Вибір процесів та об'єктів для порівняння. В системі фінансового контролінгу та бюджетування таким процесом є банківські операції, а саме: кредитні, з розрахунково-касового обслуговування, валютні, операції з

залучення коштів та операції з цінними паперами.

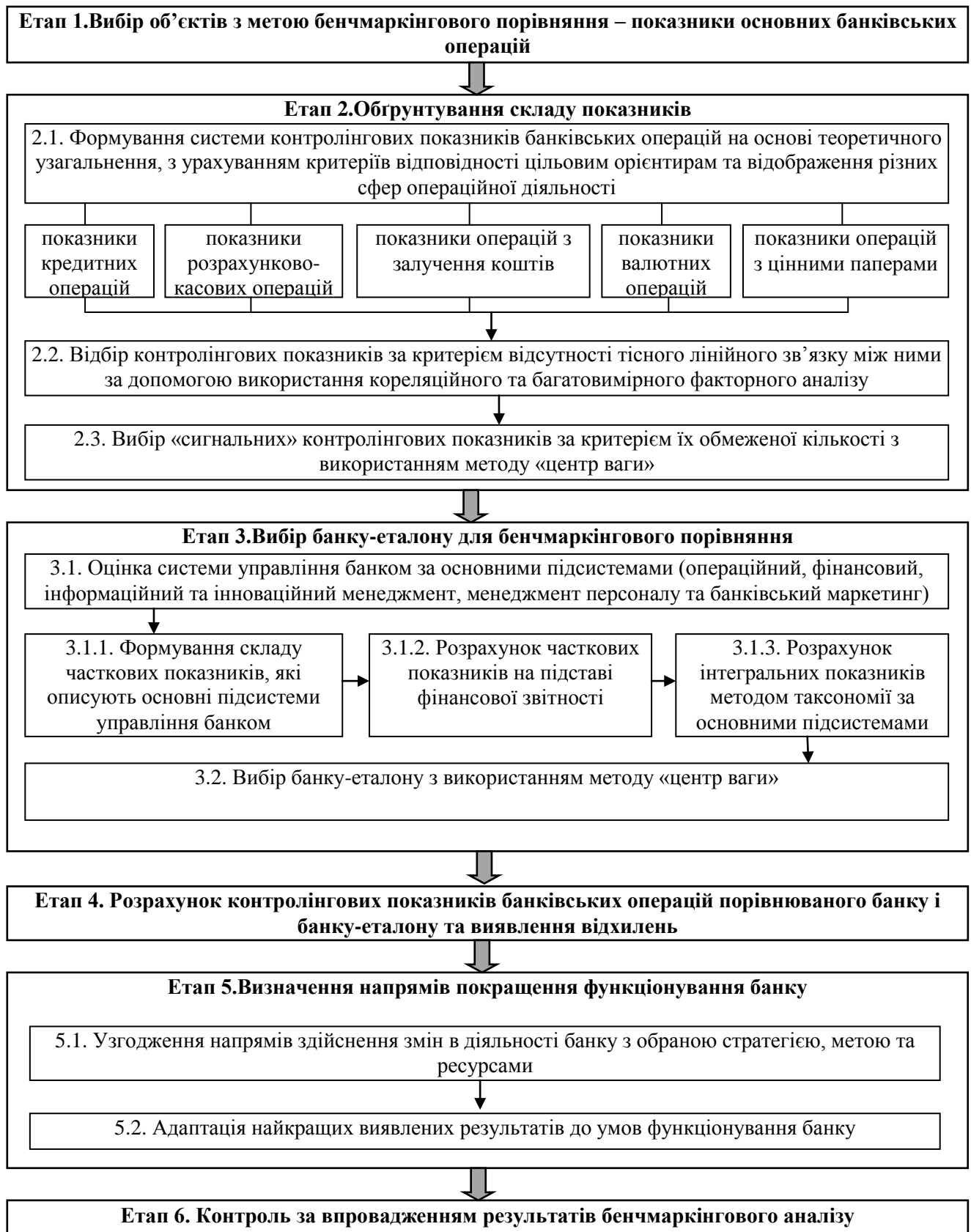


Рис. 3. Етапи процесу бенчмаркінгу у межах технологій бюджетування та фінансового контролінгу

2. Обґрунтування складу показників для оцінки.

У якості таких показників запропоновано використовувати контролінгові показники банківських операцій, склад яких обґрунтовано з урахуванням таких критеріїв, як: багатofункціональність, відповідність цільовим орієнтирам, відсутність тісного лінійного зв'язку між показниками за допомогою теоретичного узагальнення, кореляційного та багатовимірного факторного аналізу, проведених на прикладі восьми банків України, які входять до другої групи за класифікацією НБУ. Після цього за допомогою методу «центру ваги» відбираються «сигнальні», найбільш значимі контролінгові показники за кожним видом банківських операцій, які можуть служити індикаторами попередження проблем [33]. Метод «центру ваги» дає можливість вибрати показники-репрезентанти, які несуть у собі інформаційне навантаження, властиве групі показників. Алгоритм методу «центру ваги» включає наступні етапи: 1) формування матриць вихідних даних за кожним видом банківських операцій; 2) стандартизація показників; 3) розрахунок матриць відстаней (у якості міри відстані використовується евклідова відстань) і вибір найбільш репрезентативних показників з найменшою сумою відстаней. Реалізація даної процедури дала можливість визначити показники-репрезентанти в рамках кожного виду операцій, якими стали: для кредитних операцій – показник обсягу кредитних вкладень на 1 грн. капіталу; для операцій по залученню коштів – коефіцієнт активності залучення коштів; для розрахунково-касових операцій (РКО) – частка комісійних доходів від розрахунково-касових операцій у загальних доходах банку; для валютних операцій – частка валютних активів у загальних активах; для операцій із цінними паперами – частка доходів від продажу цінних паперів в торговому портфелі в загальних доходах банку.

3. Вибір банку-еталону. Для співставлення значень показників, що характеризують банківські операції, необхідно обрати банк, який ефективно функціонує на ринку банківських послуг. З цією метою пропонується оцінити систему управління банком за наступними підсистемами: операційний, фінансовий, інформаційний, інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу

та банківський маркетинг через розрахунок таксономічних інтегральних показників за кожною підсистемою. Вибір банку-еталону здійснюється з використанням методу «центр ваги», що надає можливість обрати банк-представник, який має найкращі показники функціонування системи управління з запропонованої групи банків. Результати розрахунків представлено в табл. 2, з якої видно, що у якості еталону обрано Банк 1.

Таблиця 2

Матриця евклідових відстаней для вибору банку-еталону у бенчмаркінговому порівнянні (за даними 2013 р.)

	Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8	Сума
Банк 1	0,000	0,564	0,429	0,324	0,636	0,475	0,364	0,372	3,164
Банк 2	0,564	0,000	0,712	0,671	1,099	0,913	0,869	0,494	5,321
Банк 3	0,429	0,712	0,000	0,506	0,731	0,681	0,695	0,464	4,219
Банк 4	0,324	0,671	0,506	0,000	0,806	0,809	0,455	0,540	4,111
Банк 5	0,636	1,099	0,731	0,806	0,000	0,440	0,586	0,938	5,238
Банк 6	0,475	0,913	0,681	0,809	0,440	0,000	0,725	0,696	4,739
Банк 7	0,364	0,869	0,695	0,455	0,586	0,725	0,000	0,785	4,480
Банк 8	0,372	0,494	0,464	0,540	0,938	0,696	0,785	0,000	4,289

4. Розрахунок та аналіз «сигнальних» контролінгових показників банку-еталону та банків, що обрані для порівняння.

5. Визначення напрямів покращення функціонування банку з урахуванням обраної стратегії розвитку, мети та наявних ресурсів, а також адаптація виявлених найкращих результатів до умов діяльності банків. Отримані результати повинні стати стимулом для подальшого розвитку банку.

6. Контроль за процесом і повторення аналізу. Контроль за процесом при впровадженні результатів аналізу відбувається в двох площинах: по-перше, можна стежити за розвитком встановлених оціночних показників банківських операцій і, по-друге, необхідно перевіряти досягнення проміжних цілей і

дотримання планів.

Показники для бенчмаркінгового порівняння з банком-еталоном представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Відхилення «сигнальних» показників порівнюваних банків та банку-еталону у 2013 році

Банк		Показник				
		обсяг кредитних вкладень на 1 грн. капіталу	коефіцієнт активності залучення коштів	частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку	частка валютних активів в загальних активах	частка доходів від продажу цінних паперів в торговому портфелі в загальних доходах банку
Банк 1		5,368	0,844	0,101	0,417	0
Банк 2	фактичне значення	7,592	0,858	0,054	0,656	0,006
	відхилення	2,223	0,013	-0,047	0,240	0,006
Банк 3	фактичне значення	1,432	0,729	0,026	0,520	0
	відхилення	-3,936	-0,116	-0,075	0,103	0
Банк 4	фактичне значення	19,940	0,965	0,174	0,382	0,0253
	відхилення	14,572	0,121	0,073	0,034	0,025
Банк 5	фактичне значення	12,454	0,938	0,027	0,334	0
	відхилення	7,085	0,093	-0,074	-0,083	0
Банк 6	фактичне значення	4,616	0,842	0,013	0,685	0,066
	відхилення	-0,752	-0,003	-0,088	0,268	0,066
Банк 7	фактичне значення	9,129	0,923	0,072	0,249	0
	відхилення	3,761	0,079	-0,029	-0,167	0
Банк 8	фактичне значення	7,678	0,895	0,089	0,3879	0
	відхилення	2,309	0,050	-0,012	-0,029	0

Аналізуючи дані, можна сказати, що найбільш ефективно у розрізі операцій здійснюють свою діяльність наступні: Банк 3 – значення показника розміру кредитних вкладень на 1 грн. капіталу складає 1,432, що свідчить про достатньо високу ступінь захисту кредитів за рахунок власного капіталу банку;

Банк 4 – показник частки комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку має найвище значення (0,101), при цьому збільшення відбулося за рахунок розширення клієнтської бази; Банк 6 – показник частки валютних активів в загальних активах сягає значення 0,685 та має бути підґрунтям для планування діяльності інших досліджуваних банків. Характеризуючи операції з залучення коштів, слід відмітити, що позитивної оцінки заслуговує діяльність усіх досліджених банків, оскільки значення коефіцієнту активності залучення коштів перевищує рекомендовані значення.

Аналіз «сигнальних» показників дозволив визначити наявність певних проблемних сфер у функціонуванні банків. Так, значні відхилення при аналізі кредитних операцій пояснюються тим, що зростання прибутку банку переважно відбувається за рахунок значного збільшення кредитного портфеля банків. Водночас з цим, підвищується ризиковість здійснення кредитних операцій, що підтверджується достатньо високими значеннями показника розміру кредитних вкладень на 1 грн. капіталу. Також негативні зрушення відбулися в сфері операцій з цінними паперами. Аналіз частки доходів від продажу цінних паперів в торговому портфелі банку в загальних доходах банків підтвердив необхідність активізації діяльності на ринку цінних паперів, що надасть змогу диверсифікувати ризики, які виникають у банківській діяльності. Наявність незначних коливань у показниках валютних операцій пояснюється впливом наслідків фінансової кризи. Операції з залучення коштів та розрахунково-касового обслуговування є досить сильними сторонами у функціонуванні досліджуваних банків. Про це свідчать отримані високі значення показників активності залучення коштів, а також частка комісійних доходів від РКО в загальних доходах банку. Таким чином, бенчмаркінг є достатньо дієвим інструментом фінансового контролінгу та бюджетування, який дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони в функціонуванні банків, а також постійно відстежувати та впроваджувати найкращі результати.

Іншим дієвим інструментом, який можна використовувати для зіставлення запланованих значень показників з фактично досягнутими є

система бюджетів банку. У порівнянні з бенчмаркінгом бюджет є суто внутрішнім інструментом, оскільки еталон для порівняння як такий відсутній.

Бюджетом вважаємо затверджений органом управління документ, який відображає кількісний план у грошовому вираженні, підготовлений і прийнятий до певного періоду, і показує: 1) планові витрати й надходження грошових коштів за окремими напрямками господарської діяльності (бізнес-напрямами), окремими видами операцій, окремими структурними одиницями (центрами фінансової відповідальності), інвестиційними проектами; 2) обсяги капіталу, який необхідно залучити для досягнення поставлених цілей.

За сферами діяльності банку бюджети поділяють на: операційні – бюджети за операційною діяльністю банку; інвестиційні – бюджети за інвестиційною діяльністю банку (як правило, за окремими інвестиційними проектами); фінансові – бюджети, які відповідають основним формам зовнішньої звітності банку: бюджет активів і пасивів (бюджет балансу), бюджет фінансових результатів, бюджет руху грошових коштів, бюджет власного капіталу; неопераційні – бюджети за господарською, адміністративною та іншою діяльністю, яка не пов'язана з виконанням банківських операцій.

Не зважаючи на відмінність зазначених видів діяльності, бюджет у будь-якому випадку є фінансовим інструментом, оскільки складається виключно у грошових одиницях. До ключових фінансових бюджетів належать: бюджет активів і пасивів, бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет власного капіталу. В цілому форма бюджету активів і пасивів збігається з формою балансового звіту банку але є важлива відмінність, яка полягає у розбитті річного підсумку на квартали або щомісячні значення запланованих показників (табл. 4)

Фрагмент бюджету активів і пасивів банку

Стаття бюджету	Оди-ниця виміру	Разом за рік 201				Січень	Лютий
		План	Факт	Відхилення від плану			
				всього	у %		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Гроші та коррахунки в банках	тис. грн.	982970	875970	128324	7,90	135346	146039,83
1.1) готівкові кошти в касі	тис. грн.	308152	305954	-0,37	-3,18		
1.2) коррахунок у НБУ	тис. грн.	674818	725612	0	0,00	62966,	62966,75
2. Кошти в інших банках	тис. грн.	1624154	1752478	-0,05	-14,29		
ставка	%	11,65	11,28	0	0,00	71525,	71525,58
2.1) кошти на рахунках НОСТРО	тис. грн.	755601	755601	-0,03	-0,15		
ставка	%	0,35	0,30	0	0,00	146134	1461346,67
2.2) депозити і кредити в інших банках	тис. грн.	858307	858307	0	0,00		
ставка	%	19,87	19,84	151270	1,22	103608	1048694,08
3. Кредити	тис. грн.	17536160	1753616	0	0,00		
ставка	%	20,78	20,78	89827	1,88	397201	404686,75
3.1) кредити юридичним особам	тис. грн.	12433059	1258432	0	0,00		
ставка	%	23,75	23,75	80305	21,22	31535,	38227,67
3.1.1) звичайні кредити юридичним особам	тис. грн.	4766414	4856241	0	0,00		
ставка	%	21,56	21,56	72511	11,55	52312,	58354,83
3.1.2) мікрокредити юридичним особам	тис. грн.	378427	458732	0	0,00		
ставка	%	21,07	21,07	1111	0,20	46845,	46938,17
3.2) кредити фізичним особам	тис. грн.	627747	700258	0	0,00		
ставка	%	22,16	22,16	18665	28,45	5466,6	7022,08
3.2.1) звичайні кредити фізичними особам	тис. грн.	562147	563258	0	0,00		
ставка	%	22,04	22,04	128324	7,90	135346	146039,83
3.2.2) мікрокредити фізичним особам	тис. грн.	65600	84265	-0,37	-3,18		
ставка	%	24,62	24,62	0	0,00	62966,	62966,75

Дані табл. 4 показують, що порівняння відбувається між запланованими значеннями показників діяльності банку й фактично досягнутими результатами. Зауважимо, що таке порівняння відбувається й за щомісячними показниками.

Бюджетами у банку при використанні повноцінного бюджетування покриваються всі види діяльності, у тому числі й господарська. Так, бюджет адміністративно-господарських витрат містить заплановані значення кожного пункту витрат, які здійснює структурна одиниця банку - філія чи відділення. В сукупності бюджети дозволяють здійснювати управління з метою отримання запланованих фінансових результатів, оскільки верхнім рівнем бюджетної структури банку є бюджет про фінансові результати, що в кінці бюджетного періоду показує планові та фактичні прибутки банку або його збитки.

В цілому, слід зазначити, що технології бюджетування і контролінгу реалізуються на практиці зовсім різними інструментами і поєднуючи в процесі фінансового управління технології бюджетування та фінансового контролінгу менеджмент банку ліквідує одне з найслабших місць технології бюджетування, а саме контроль досягнення запланованих значень показників діяльності.

Висновки і пропозиції. Узагальнюючи викладене, можна зробити наступні висновки:

1. Технологія фінансового управління банком реалізується через сукупність управлінських процедур, спрямованих на здійснення функцій фінансового управління, а саме: планування і прогнозування фінансових рішень; організація фінансової служби; регулювання фінансової діяльності; координація усіх ланок системи фінансового управління; облік та аналіз банківських операцій; стимулювання виконання встановлених цільових фінансових показників; контроль виконання фінансових планів та завдань. Здійснення управлінських процедур забезпечується спеціальними методами та інструментами.

2. Управлінські процедури технологій бюджетування та фінансового контролінгу, що виконуються при реалізації таких функцій управління, як

планування, аналіз та контроль, мають деякі області перетину, тому можуть забезпечуватися однаковими інструментами та методами, що буде сприяти скороченню витрат ресурсів і часу на здійснення процесу фінансового управління банком.

3. У межах технологій бюджетування та фінансового контролінгу для ефективної реалізації процедур планування, аналізу, контролю доцільно використовувати інструментарій діагностичного бенчмаркінгу, що полягає у співставленні показників банківських операцій: кредитних, розрахунково-касових, з залучення клієнтів, валютних, з цінними паперами з аналогічними показниками банку, прийнятого як еталон бенчмаркінгового порівняння.

4. У якості контролінгових показників банківських операцій пропонується використання обґрунтованих за допомогою кореляційного, багатовимірного факторного аналізу, методу «центру ваги» показників обсягу кредитних вкладень на 1 грн. капіталу; активності залучення коштів; частки комісійних доходів від розрахунково-касового обслуговування в загальних доходах; частки валютних активів у загальних активах; частки доходів від продажу цінних паперів у торговельному портфелі в загальних доходах банку. Це забезпечить своєчасне виявлення проблем у діяльності банку й створить основу для їх попередження.

5. Вибір банку-еталона як етап процесу бенчмаркінгу пропонується здійснювати за значеннями інтегральних таксономічних показників у розрізі основних підсистем системи управління банком: операційний, фінансовий, інформаційний, інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу та банківський маркетинг. Еталон визначається для групи банків, до якої належить банк-об'єкт порівняння, що надасть можливість досягти високого ступеня порівнянності показників і визначити цільові параметри, які є реально досяжними для банку.

Список літератури

1. Довбня С. Б. Систематизація сучасних технологій менеджменту та

обґрунтування напрямків їх розвитку / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, О. О. Письменна // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – № 2. – Т. 1 (148). – С. 179–182.

2. Пересунько О.В. (Лебідь О. В.) Бюджетування в банку: сутність, властивості, функції / О.В. Пересунько // Культура народів Причорномор'я. Научный журнал. Серия: Экономические науки. – Симферополь: Межвузовский центр „Крым”, 2009. – №175. – С. 111 – 116.

3. Лебідь О.В. Бюджетування у банках: навчальний посібник / О.В. Лебідь. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кунеця, 2013. – 264 с.

4. Одинцова Т.М. Современные концепции и перспективы развития контроллинга в Украине / Т.М. Одинцова // Вісник СевНТУ : зб. наук. праць. Серія : Економіка і фінанси. – 2011. – Вип. 116. – С. 126 – 132.

5. Галушко О.С. Генезис концептуальных основ контроллинга [Електронний ресурс] / О.С. Галушко, Д.С. Козар. – Режим доступу:<http://ir.nmu.org.ua/bitstream/123456789/2663/1/%D0%A3%D0%94%D0%9A%20336.pdf>

6. Пальчук О. В. Підходи до визначення технології управління діяльністю підприємства / О. В. Пальчук, О. М. Гуцалюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки : зб. наук. пр. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – Вип. 19. – С. 349–355.

7. Лебідь О. В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О. В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 128–134.

8. Лесик В.О. Підходи до визначення поняття «технологія управління» / В.О. Лесик, В.М. Григоренко // Економіка розвитку. – 2013. – № 4 (68). – С. 62–68.

9. Совершенна І.О. Про сучасні особливості технологізації управління підприємством / І.О. Совершенна // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 353–356.

10. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В.А. Верба, О.М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.

11. Войнаренко М.П. Інформаційні системи як основа розвитку технологій управління / М.П. Войнаренко, Л.В. Ємчук // Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С.70–73.

12. Кузнецова І. О. Визначення сутності дефініції «технологія управління» / І. О. Кузнецова // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 1. – С. 55–62.

13. Сочинська-Сибірцева І.М. Вдосконалення технології управління персоналом на машинобудівних підприємствах / І.М. Сочинська-Сибірцева // Економічний вісник Донбасу. – Луганськ : Видавництво державного закладу «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». – 2013. – № 2 (32). – С.229-232.

14. Филиппова І.Г. Контролінг як технологія управління організацією: навчальний посібник / І.Г. Филиппова, В.Г. Сумцов, Г.С. Балахнін. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 240 с.

15. Рябенков О.В. Застосування методик виміру результатів у системі фінансового контролінгу підприємства / О.В. Рябенков, Я.В. Самусевич Я.В. // Економічний простір. – 2012. – № 63. – С. 289-295.

16. Балабанова Л.В. Маркетинговий контролінг: теорія та методологія: Монографія / Л.В. Балабанова, О.О. Гасило; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 220 с.

17. Григораш І.О. Контролінг як сучасна система управління підприємством / І.О. Григораш // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11 (113). – С. 96 – 107.

18. Турило А.М., Святенко С.В. Контролінг – система забезпечення ефективного управління підприємством/ А.М. Турило, С.В. Святенко // Економічний вісник НГУ. – 2007. – № 3. – С. 73–80.

19. Колесников С. «Экономический учет», или что такое «управленческий учет» в современном понимании / С.Колесников // Управление компанией. – 2002. – №8. – С. 40–43.

20. Пушкар М. С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 2004. –

370 с.

21. Долинская Р.Г. Контроллинг в действии [Препринт]: учебн. пособие для студ. эконом. специальностей всех форм обучения / Р.Г. Долинская, В.А. Мищенко; Нац. техн. ун-т «ХПИ». – Х.:ИНЖЭК, 2008. – 469с.

22. Дайле А. Практика контроллинга: монография / А. Дайле. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 336 с.

23. Петренко С. Н. Контроллинг : учебное пособие / С. Н. Петренко. – К. : Ника-Центр, Эльга, 2004. – 328 с.

24. Стефаненко М.М. Використання контролінгу в системі управління підприємством / М.М. Стефаненко, Л.Ю. Набієва // Економіка та держава. (Серія: Економічна наука). – 2007. – № 2. – С. 24–26

25. Шульга Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика / Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2004. – 326 с.

26. Ляшенко Г.П. Контролінг в управлінні підприємством: навч. посіб. для вищ. навч. закладів / Г.П. Ляшенко, Л.М. Гаєвська, О.В. Чернова, О.І. Піжук; Нац. ун-т держ. податк. служби України. – Ірпінь: Нац. ун-т ДПС України, 2009. – 273 с.

27. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях: монография / [А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

28. Брижань І.А., Кучер С.М. Контролінг в системі інструментів забезпечення платоспроможності підприємств / І.А. Брижань, С.М. Кучер // Економіка і регіон. – 2009. – №3(22). – С. 55–60.

29. Костецький В.В. Фінансовий контролінг у системі управління фінансами підприємств / В.В. Костецький // Наукові записки національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2012. – Випуск 19. – С. 143 – 146.

30. Галушак В. Л. Функції фінансового менеджменту в банку / В. Л. Глушак // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України

[Текст] : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 жовтня 2010 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2010. – Т. 1. – С. 76-77.

31. Харрингтон, Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! : [пер с англ.] / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон; под ред. Б. Резниченко. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

32. Пилчер, Т. Реальность и мифы: факторы, влияющие на производительность компаний / Т. Пилчер // Деловое совершенство. – 2006. – №5. – С.6–11.

33. Криворучко О.М. Основні положення бенчмаркінг бізнес-процесів АТП / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. – 2012. – Вип. 20. – с. 77 – 89.

34. Максимова, М.В. Відбір «сигнальних» контролінгових показників операційної діяльності банку / М.В. Максимова // Актуальні проблеми економіки і управління в сучасних соціально-економічних умовах: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Дніпропетровськ, 2-3 жовт. 2012 р. / Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля; редкол.: П.Й. Атамас [та ін.]. – Дніпропетровськ, 2012. – С. 216–219.

35. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова – М. : ИД "Вильямс", 2008. – 512 с.