

Кравченко О. В.

к.е.н., доцент, Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України», м. Суми, Україна; e-mail: yudil@yandex.ru

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЗА ФОРМУВАННЯМ ТА ВИКОНАННЯМ БЮДЖЕТІВ БАНКІВ

Анотація. У статті досліджено особливості функціонування системи контролю за формуванням та виконанням бюджетів у вітчизняних банківських установах, визначено її складові, виділено види контролю в процесі бюджетування. Надано характеристику основним принципам та виокремлено етапи проведення контролю, розглянуто систему управління відхиленнями.

Ключові слова: Бюджетування, контроль, аналіз, показники, відхилення, коригування, бюджет.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, бібл.: 11

Kravchenko O. V.

*PhD, associate professor of accounting and audit chair
SHEI "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine", Sumy,
Ukraine; e-mail: yudil@yandex.ru*

THE ORGANIZATION OF CONTROL SYSTEM OVER THE FORMATION AND EXECUTION OF BANKS BUDGETS

Abstract. The paper examines the specific features of functioning of the system of control over the formation and execution of the Ukrainian banks budgets. Also the main components, the types of control, the characteristics of the basic principles and stages of the control are defined. and stages of testing, the system control deviations.

Keywords: Budgeting, control, analysis, indicators, deviations, adjustment, budget.

Formulas: 0; fig.: 1, tabl.: 0, bibl.: 11

JEL Classification: G 21, E 25, E 52.

Кравченко Е. В.

к.э.н., доцент, Государственное высшее учебное заведение «Украинская академия банковского дела Национального банка Украины», г. Сумы Украина; e-mail: yudil@yandex.ru

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ НАД ФОРМИРОВАНИЕМ И ИСПОЛНЕНИЕМ БЮДЖЕТОВ БАНКОВ

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, контроль, анализ, показатели, отклонения, корректировка, бюджет.

Формул: 0, рис.: 1, табл.: 0, библи.: 11

Вступ. Ситуація, яка склалася останнім часом у вітчизняному банківському секторі, наочно демонструє значні структурні проблеми. Доходи банків України за перше півріччя 2014 року порівняно з відповідним періодом 2013 року збільшилися на 31,7% і становили 103,4 млрд. грн. Водночас їхні витрати за цей же період зросли на 32,1% і склали 102,1 млрд. грн. [1].

Враховуючи це, актуалізуються завдання мінімізації небанківських витрат та ефективного управління витратами, безпосередньо пов'язаними зі здійсненням банківських операцій; створення дієвих механізмів управління доходами та витратами з метою забезпечення реальних конкурентних переваг банку на ринку банківських послуг; виявлення резервів зростання прибутковості та формування пропозицій щодо їх ефективного використання. Розв'язати ці непрості завдання можна, у тому числі, за допомогою використання дієвої системи контролю, яка є складовою процесу бюджетування, що дозволяє оптимально розподілити ресурси для забезпечення ефективної діяльності, здійснювати контроль за виконанням планових показників, зменшувати ризики діяльності банку, виявляти негативні тенденції розвитку та запобігати їм.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Організація системи бюджетування в банках стала предметом наукового дослідження в роботах О.В. Васюренка, О.Є. Кузьміна, Л.О. Примостки, Ю.Л. Овдій, О.С. Любуна та інших авторів. Їхні дослідження складають підґрунтя для розробки теоретико-методичних аспектів, пов'язаних з сутністю, функціями, принципами, побудовою, забезпеченням та аналізом результатів бюджетування в банках. Незважаючи на існуючі дослідження, необхідність вирішення наявних проблем щодо організації ефективної системи контролю за формуванням та виконанням бюджетів банків визначає актуальність даної статті.

Метою статті є дослідження організаційно-методичних засад системи контролю за формуванням та виконанням бюджетів у вітчизняних банківських установах і розробка рекомендацій щодо її вдосконалення.

Результати дослідження. 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.

Процес бюджетування поєднує управлінський цикл планування і контролю, що забезпечує фінансову рівновагу суб'єкта в процесі його стратегічного розвитку [2].

Нормативне регулювання даного процесу здійснюється Національним банком України, зокрема Методичними рекомендаціями щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України, в яких бюджетування визначено як одну з методик управлінського обліку. Крім того, виконавчий орган банку має здійснювати нагляд за впровадженням цього процесу, ухвалювати плани та бюджети перед їх поданням органу управління банку для остаточного погодження. У Рекомендаціях наведено основні методи та технології складання бюджетів. Акцентовано увагу на відповідності методики та форматів, які використовуються у фінансовому плані, методикам і форматам, прийнятим у методологічних засадах управлінського обліку та управлінській звітності, з метою сприяння проведенню порівняльного аналізу фактичних і запланованих даних, виявлення відхилень і привернення до них уваги членів виконавчого органу банку [3].

Враховуючи вимоги Рекомендацій, банківські установи самостійно розробляють внутрішні положення про систему бюджетування та стратегічного планування, узгоджуючи їх з іншими нормативними документами.

Визначені підходи до бюджетування ґрунтуються на існуючій організаційній структурі банку. При цьому система бюджетування повинна підтримувати визначену банком кількість бюджетів з довільною кількістю бюджетних статей і рівнів управління ним. Суб'єктами бюджетування приймаються центри фінансової відповідальності, які є

складовими елементами фінансової структури. Об'єктами бюджетування є фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція тощо. Продуктами бюджетування є бюджет банківських операцій; бюджет банку і бюджети структурних підрозділів; розрахунок прогнозних показників [3].

Бюджетування здійснюється послідовно і є складним багаторівневим процесом із залученням усіх структурних підрозділів банку, створенням певних механізмів планування, обліку, контролю і аналізу. Безпосередньо саме бюджетування є ключовим елементом системи внутрішнього контролю.

При цьому в сформованих та затверджених бюджетах банку наведено планові показники його діяльності. В процесі поточної діяльності можуть виникати розбіжності між планованими та фактичними показниками, тому регламентом бюджетного процесу повинні передбачатися можливості для своєчасного прийняття, контролю, аналізу та коригування управлінських рішень щодо виконання бюджетів банку. 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 [4].

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.

Складені бюджети є засобом попереднього контролю фінансових результатів банку. Найбільш поширеними формами серед них є: бюджет активів і пасивів, бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів і витрат, бюджет інвестицій, прогнозний баланс, план зміни якості кредитного портфелю та інші.

Аналіз відхилень в бюджеті активів і пасивів полягає у визначенні статей, у яких планові значення менше фактичних. Аналіз відхилень бюджету доходів і витрат орієнтований на визначення статей, у яких фактичні доходи менше планових, а фактичні витрати більше планових. Аналіз відхилень в бюджеті інвестицій передбачає порівняння планових і фактичних витрат, перегляд планових і фактичних надходжень у розрізі джерел фінансування.

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: коли передбачувані результати можуть бути далекі від потрібних, коли розглядаються різні варіанти дій до тих пір, поки складений бюджет не відповідатиме встановленим критеріям. 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. Під час цього контролю необхідно гармонізувати систему обліку і систему бюджетування, у іншому випадку, бюджет залишиться тільки планом, а перевірити його фактичне виконання буде неможливо;

- поточний - передбачає перевірку виконання бюджетів та здійснення коригуючих дій. Він заснований на постійному моніторингу процесу діяльності та регулюванні часу, рівня, шляхів використання ресурсів з метою забезпечення досягнення запланованих кількісних та якісних результатів роботи банку. Застосовується в процесі реалізації бюджетного плану стосовно всіх показників, об'єктів, суб'єктів, процедур та взаємозв'язків. Основними засобами здійснення попереднього контролю є дотримання певних правил і процедур, які існують у банку при формуванні системи бюджетів. 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 [5]. Його завдання полягає в зіставленні фактичних і бюджетних показників, виявленні відхилень і здійсненні коригуючих дій. Поточний контроль базується на зворотному зв'язку через систему обліку, який за своїм характером може бути безперервним та періодичним. Безперервний зв'язок дозволяє повсякденно контролювати виконання бюджетів банку. Особливо це актуально при здійсненні проектів по створенню нового продукту і при вирішенні завдань, пов'язаних зі значним залученням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Періодичний - дозволяє оцінити досягнуті результати щодо виконання бюджету банку на певному етапі його реалізації. Зворотний зв'язок в системі поточного бюджетного контролю банку здійснюється 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. Також дозволяє отримати цілісну інформацію, на основі якої майбутні бюджети коригуються з урахуванням економічних реалій минулого, дає проводити більш точний розрахунок фактичних показників бюджетів з урахуванням тимчасових факторів, що, в свою чергу, призводить до можливості більш об'єктивно оцінювати діяльність банківських менеджерів і керованих ними центрів відповідальності.

На кожному з наведених етапів структурні підрозділи надають необхідну інформацію до відповідних служб для здійснення контролю, аналізу, групування та підготовки звіту про виконання бюджету.

Звітність відіграє роль сигнальної системи, що забезпечує апарат управління інформацією про виконання бюджету, тому вона повинна відповідати визначеним критеріям [6]. Для наочності в звітах бажано використовувати графічне подання інформації, виділяти важливу інформацію, фокусуючи увагу керівництва на тих статтях, в яких фактичні значення суттєво відрізняються від планових. Це дозволяє ефективніше реалізувати принципи управління за відхиленнями.

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

Формуючи систему контролю за виконанням бюджетів банку, на нашу думку, слід враховувати 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.

Таким чином, застосування та узгодженість наведених принципів є основою для формування ефективної системи внутрішнього контролю за процесом бюджетування у банку.

Враховуючи вищевикладене, контроль за виконанням бюджетів банку доцільно проводити за наступними основними етапами (рис. 1).

На першому етапі проводять співставлення планових і фактичних показників банку, визначають фактичні результати. 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. Перед тим як проводити аналіз виявлених відхилень необхідно з'ясувати, чи є дане відхилення випадковим або постійним. У разі, якщо відхилення носить разовий характер і не відіграє значної ролі в досягненні цільових планових бюджетних показників, виконувати його аналіз, оцінку та коригування нераціонально.

Відхилення можуть виникати у розрізі наступних параметрів:

- за вартісними параметрами (зовнішні та внутрішні доходи – витрати, прибуток, капітал, залучення і розміщення ресурсів та ін.);

- за параметрами фінансової структури (нові центри відповідальності банку, співвідношення у фінансовій структурі груп центрів відповідальності банку різних типів та ін.);

- за часовими параметрами (день, тиждень, місяць, квартал, рік) [7].

Виділяють відхилення: абсолютні – різниця між плановими і фактичними параметрами; відносні - розраховуються по відношенню до інших величин і виражаються у відсотках; селективні - передбачає порівняння контрольованих величин у часовому розрізі: квартал, місяць і навіть іноді день; кумулятивне - суми, обчислені наростаючим підсумком, їх відхилення дозволяють оцінити ступінь досягнення за минулі періоди (місяці) і можливу різницю до кінця планового періоду (року).

Також можливим є існування певних допустимих відхилень, диференційованих за всіма показниками (гранично допустимий рівень кожним банком визначається індивідуально за допомогою статистичних методів). Слід зауважити, що коригування практикуються не тільки за результатами визначених відхилень, а й при змінах кон'юнктури ринку, змін цінової політики, розширенні ринку збуту та ін.

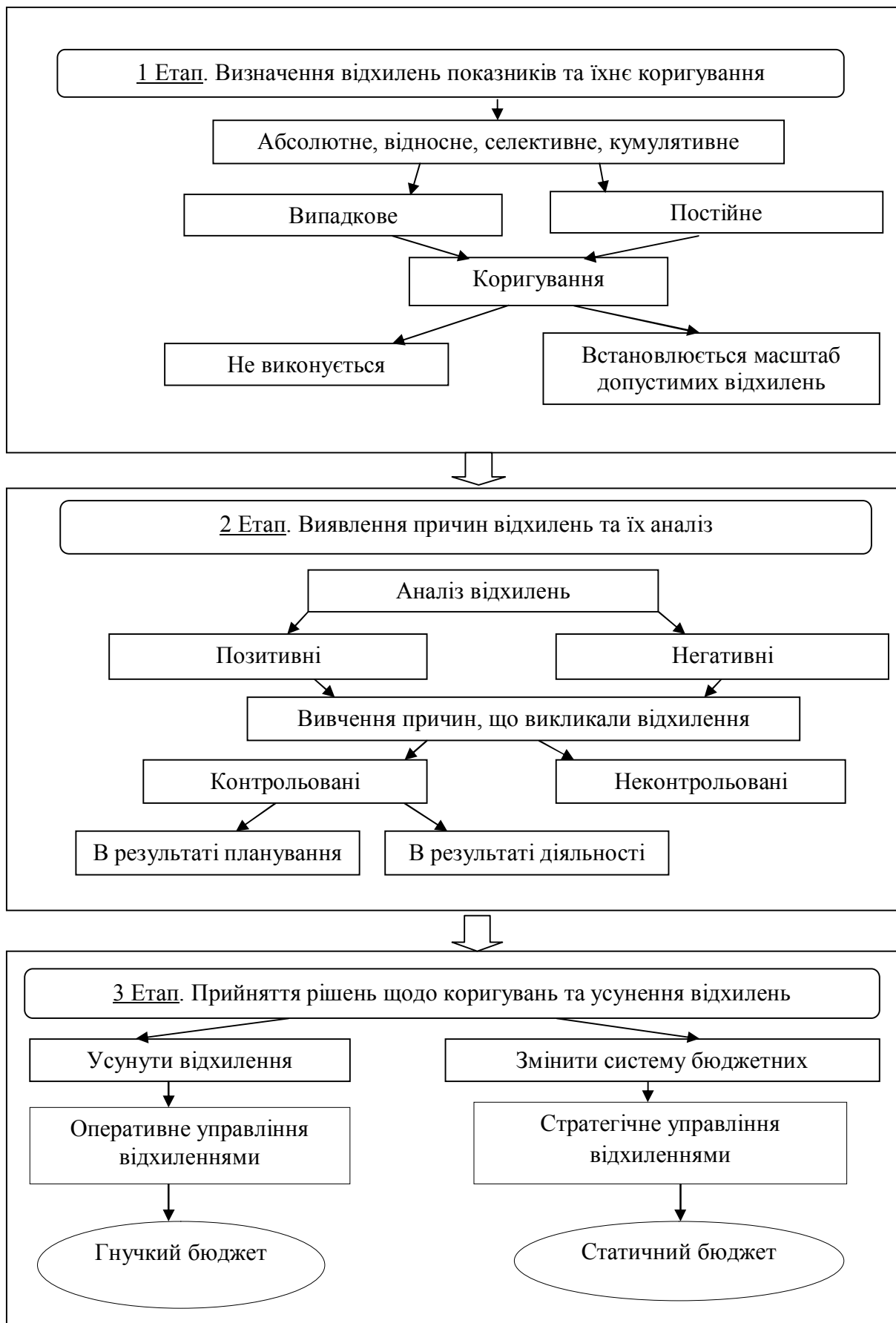


Рисунок 1 – Етапи проведення контролю за виконанням бюджетів банку

На другому етапі проводять вивчення причин, що зумовили появу відхилень від встановлених параметрів. Це дозволяє визначити, якими факторами викликані відхилення, встановити відповідальну особу, а також прийняти рішення, які дозволять уникнути несприятливих відхилень у майбутньому. З цією метою проводять ретельний факторний аналіз причин відхилень та їхню інтерпретацію за допомогою різних методів (метод ланцюгових підстановок, метод різниць, кореляційно-регресійний метод тощо).

Зазначені причини необхідно систематизувати в розрізі трьох функціональних рівнів:

на рівні планування:

- помилкова оцінка розвитку зовнішнього середовища;
- неправильні прогнози щодо причинно-наслідкових взаємозв'язків між діяльністю та зовнішніми факторами впливу;
- недоліки в інформаційному забезпеченні чи обробці інформації, які призвели до нереальних прогнозів;

на рівні прийняття рішень:

- акцептування помилкових планових альтернатив, побудованих на заздалегідь неправильних пропозиціях;
- затвердження планових альтернатив, відмінних від тих, які згідно із обґрунтуваннями є найреальнішими до виконання.

на рівні реалізації:

- дефіцити в якісному та кількісному забезпеченні матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами, які призвели до невиконання планових показників;
- недоліки у виробничому процесі;
- слабкі місця в організації діяльності;
- недостатня мотивація до виконання планових показників.
- у процесі аналізу відхилень всі показники інтерпретуються в контексті їх впливу на фінансові результати та ліквідність (платоспроможність) банку [8].

Виявлені відхилення оцінюються за допустимими межами. Аналіз відхилень необхідно проводити, якщо відхилення будь-якого параметру бюджету виходить за встановлені межі. При аналізі відхилень за допустимими межами всі відхилення розподіляються на такі групи:

- позитивні відхилення (фактична сума доходу перевищує заплановану, фактична сума витрат менша від бюджетної);
- негативні відхилення (фактична сума доходу менша від запланованої, фактична сума витрат більша від планової), зокрема:
- негативне допустиме відхилення;
- негативне критичне відхилення [9].

Слід звернути увагу і на те, що накопичена інформація в результаті процесу бюджетування в динаміці може дати реальне уявлення про небезпеку або випадковість відхилень, визначити певні тенденції. Наприклад, якщо щомісячний приріст відхилень буде складати лише 1,5-2%, це може сигналізувати про тривожні симптоми; наявний постійний середній відсоток протягом року може означати заздалегідь закладену в бюджет помилку, яку слід проаналізувати і виправити; постійне зростання відхилень навіть на 1% - тенденція, яку потрібно враховувати.

Причини в процесі аналізу відхилень можуть як контролюватися з боку банку, так і навпаки. Неконтрольовані - пов'язані зі змінами у зовнішньому середовищі. Банк може лише певною мірою впливати на контрольовані причини. Відхилення, що з'явилися з контрольованих причин, виникають або під час планування показників у банківській установі та пов'язані з помилками при складанні прогнозів (викликані недостовірними прогнозом розвитку, невідповідним методами планування та недостатністю інформації); або внаслідок діяльності під час реалізації бюджетів.

При наявності значних відхилень залежно від їх причин можливі такі альтернативні рішення:

- коригування або перегляд фінансових планів, якщо результати контролю свідчать про те, що подальше їх виконання в такому вигляді є недоцільним;
- внесення відповідних коректив у дії з метою досягнення запланованих цілей [10].

У практиці аналізу причин відхилень виділяють аналіз, орієнтований на минуле, і аналіз, орієнтований на майбутнє. При цьому аналіз відхилень з орієнтацією на перспективу можливий у випадку, коли в банку здійснюється регулярний прогноз розвитку контрольованих параметрів. Порівнюючи планові й прогнозні величини, можна оцінити ймовірні відхилення в перспективі, а також встановити причини можливих відхилень. Прогнозоване відхилення є попередженням про те, що запланована мета може бути не досягнута і що мають бути розроблені коригувальні заходи.

На третьому етапі, 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, а саме:

- зміни системи бюджетних показників або коригування, якщо результати контролю свідчать про неможливість його виконання;
- внесення відповідних коректив у дії, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів.

Можливості корекції та оперативного регулювання за результатами виявлених відхилень здійснюється на оперативному рівні управління та передбачають процедуру пошуку та реалізації резервів із забезпечення виконання цільових планових показників. Зміна системи бюджетних показників відбувається на стратегічному рівні управління за відхиленнями у разі, якщо фактично досягнуті показники значно перевищують планові, тому що розроблені бюджети є наслідком недосконалої системи планування. З метою полегшення процедури прийняття управлінських рішень в автоматизованій системі ведення бюджету банку повинна бути реалізована можливість ефективного аналізу причин виникнення відхилень шляхом деталізації виявлених відхилень від даних первинних документів.

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

Важливим аспектом процесу бюджетування в банку є побудова адекватної системи обліку, продуктивність і якість якої забезпечується налагодженою системою бухгалтерського й оперативного обліку. Так, зокрема, одним із шляхів удосконалення методики виявлення відхилень за визначеними показниками є запровадження принципів нормативного обліку витрат банку із застосуванням спеціальних рахунків обліку відхилень.

Насамкінець, слід зазначити, що звіт про виконання бюджету 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 планового, то відхилення від статичного бюджету втрачають контрольне значення [11]. В даному випадку звіт про виконання бюджету дає відповідь на питання - чому банк замість одного очікуваного результату отримав інший, проте він не дає змоги контролювати та здійснювати управління за відхиленнями. Таким чином, 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 і розраховується для кількох можливих обсягів операцій в межах певного періоду [10].

Гнучкий бюджет банку – це бюджет, що складений на підставі бюджетних доходів (витрат) для фактичного обсягу банківських операцій. Він може бути складений як на стадії контролю, так і у процесі планування. При плануванні він допоможе обрати оптимальний варіант обсягу операцій, а при аналізі – оцінити фактичні результати.

Для аналізу звіту про виконання бюджету необхідно попарно порівнювати статичний та гнучкий бюджет, а також гнучкий бюджет і фактичний результат. Використання гнучкого бюджету надає можливість 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).

Висновки. Таким чином, ефективна організація системи контролю на основі управління відхиленнями за виконанням бюджетів банків покликана забезпечити правильну оцінку реальної ситуації і, тим самим, створити передумови для вчасного внесення коригувань у процесі поточної діяльності у планові показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї банківської установи. Виявлення, оцінка та управління відхиленнями дозволить ефективно розпоряджатись наявними ресурсами, збільшувати прибуток та виявляти помилки на первинних стадіях їх виникнення в процесі планування на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Література

1. Доходи та витрати банків України за перше півріччя 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=5802127&cat_id=58285.
2. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків [Текст] : монографія / за заг. ред. О. В. Васюренка [О. В. Васюренко, Г. М. Азаренкова, Н. П. Погореленко, В. Ю. Дубницький, О. М. Сидоренко, Л. В. Сердюк, Г. В. Омельченко]. – Київ : УБС НБУ, 2009. – 292 с.
3. 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>.
4. Бартош, О. М. Організація контролю за виконанням бюджету банку [Текст] / О. М. Бартош // Фінансовий простір. – 2013. – № 2 (10). – С. 77–82.
5. 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.
6. 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.
7. Любунь, О. С. Бізнес – планування у банку [Текст] : навч. посіб. / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. – К.: Атака, 2006. – 288 с.
8. Eilenberg, G. Betriebliche Finanzwirtschaft: Einfuehrung in Investition und Finanzierung, Finanzpolitik und Finanzmanagement von Unternehmungen. 6. Aufl [Text] / G. Eilenberg. – München; Wien : Oldenburg, 1997. – P. 315–316.

9. Примостка, Л. О. Фінансовий менеджмент у банку [Текст] : підручник / Л. О. Примостка. – 2-ге вид., допов. і переробл. – ДВНЗ «КНЕУ ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2004. – 467 с.
10. Набок, О. М. Технології бюджетування як елемент впровадження концепції контролінгу в банку / О. М. Набок [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2009/Economics/44129.doc.htm.
11. Криклій, О. А. Управління прибутком банку [Текст] : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ». – 2008. – 136 с.

Стаття надійшла до редакції 25.09. 2014

© Кравченко О. В.

References

1. *Dohody ta vitraty bankiv Ukrainy za pershe pivrichchia 2014 roku*. Available at http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=5802127&cat_id=58285
2. Vasiurenko, O. V., Azarenkova, H. M., Pohorelenko, N. P., Dubnizkii, V. Y., Sidorenko, O. M., Serdiuk, L. V., & Omelchenko, G. V. (Eds.). (2009). *Finansove planuvannia ta prognozuvannia diialnosti bankiv*. Kiev: UABS NBU.
3. *Metodychni rekomendatsii shchodo organisatsii protsesu formuvannia upravlinskoï zvitnosti v bankakh Ukrainy*. Available at <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0324500-07>
4. Bartosh, O. M. (2013). Organizatsiia kontroliu za vykonaniam biudzhetu banku. *Finansovyi prostir*. 2 (10), 77–82.
5. Ovdii, Y. L. (2008). *Biudzhetuвання v systemi finansovoho planuvannia bankiv, aťoref. dis.kand. ekon. nauk: 08.04.01*. Kiev: KNEU.
6. Kindratska, L. M. (Ed.). (2008). *Finansovyi ta upravlinskyi oblik u bankakh*. Kiev: KNEU.
7. Liubun, O. S., & Denysenko, M. P. (Eds.). (2006). *Bisnes-planuvannia u banku*. Kiev: Ataka.
8. Eilenberg, G. (1997). *Betriebliche Finanzwirtschaft: Einfuehrung in Investition und Finanzierung. Finanzpolitik und Finanzmanagement von Unternehmungen*. München; Wien: Oldenburg. 6. 315-316.
9. Prymostka, L. O. (Ed.). (2004). *Finansovyi menedzhment u banku*. Kiev: KNEU.
10. Nabok, O. M. *Tekhnologii budzhetuвання yak element vprovadzhennia koncepii v banku*. Available at http://www.rusnauka.com/10_NPE_2009/Economics/44129.doc.htm
11. Kryklii, O. A. (Ed.). (2008). *Upravlinnia prybutkom banku*. Sumy: DVNZ UABS NBU.

Received 25.09.2014

© Kravchenko O. V.