**ЛЕКЦІЯ 11. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ У БАНКАХ**

Бюджетування в банку – це процес планування майбутніх фінансових операцій установи та оформлення їх у вигляді системи бюджетів. Бюджет банку можна визначити як план його майбутніх дій і операцій, виражений у кількісних (переважно грошових) показниках. Він відображає заплановані доходи і витрати банку (як у цілому, так і по окремих підрозділах) на визначений період, а також обсяг ресурсів, необхідних для досягнення цілей. Таким чином, бюджет слугує фінансовим відображенням стратегії банку, пов’язуючи цілі зі способами їх досягнення.

Бюджетування є одним з ключових інструментів управління банком. Воно виконує ряд важливих функцій. По-перше, забезпечує планування – встановлення конкретних цільових показників (прибуток, ріст активів, рівень витрат тощо) і шляхів їх досягнення. По-друге, слугує засобом координації діяльності: процес складання бюджету узгоджує дії різних підрозділів і доводить до них єдині завдання. По-третє, бюджети є інструментом комунікації – керівництво передає підлеглим своє бачення і обмеження, а підрозділи надають зворотну інформацію про реалістичність планів. Важливою є й мотиваційна роль: досягнення або перевищення бюджетних показників часто враховується при оцінці роботи менеджерів (бонуси, премії). Нарешті, бюджетування забезпечує основу для контролю: за допомогою бюджету порівнюють заплановані результати з фактичними, аналізують відхилення та оцінюють ефективність діяльності.

В сучасному мінливому середовищі значення бюджетування ще більше зростає. Підвищена волатильність ринків, конкуренція, вплив кризи чи воєнних дій вимагають від банків ретельного планування і гнучкості. Українські банки працюють за умов економічної нестабільності та частих регуляторних змін – це підсилює потребу в якісному фінансовому плануванні. Бюджетування допомагає передбачати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів (коливання процентних ставок, зміну вимог НБУ тощо) і підготувати відповідні дії. Сучасна система бюджетів має охоплювати всі напрямки бізнесу банку і спиратися на належне інформаційно-аналітичне забезпечення. Наприклад, у період різких економічних потрясінь банки переходять до частішого перегляду бюджетів, впроваджують сценарне планування, посилюють контроль витрат, щоб зберегти фінансову стійкість. Отже, грамотне бюджетування забезпечує банку досягнення стратегічних цілей, фінансову стабільність та своєчасне реагування на зміни ринкового середовища.

**Процес бюджетування та його етапи**

Процес бюджетування у банку є циклічним і включає кілька послідовних етапів – від встановлення цілей до аналізу виконання. Основні етапи такого процесу наступні:

*Встановлення цілей та допущень.* Спочатку керівництво визначає стратегічні й тактичні фінансові цілі на плановий період (наприклад, запланований прибуток, приріст кредитного портфеля, рівень витрат). Паралельно формуються основні припущення щодо зовнішніх умов: макроекономічний прогноз, очікувані процентні ставки, валютний курс, вимоги регулятора щодо капіталу тощо. Ці допущення слугують відправною точкою для подальших розрахунків.

*Розробка проектів бюджетів.* Кожен підрозділ або напрям діяльності готує свій проект бюджету на основі доведених цілей і параметрів. Важливо дотримуватися принципу участі виконавців: залучення керівників підрозділів до складання власних бюджетів підвищує їхню відповідальність та реалістичність планів. Наприклад, регіональне відділення прогнозує обсяг залучених депозитів і виданих кредитів, виходячи зі знання місцевого ринку, а центральний офіс потім узгоджує ці плани із загальною стратегією.

*Узгодження і консолідація.* Фінансовий департамент збирає бюджетні пропозиції та зводить їх у єдиний план. На цьому етапі бюджети обговорюються на рівні правління: відбувається коригування окремих показників, щоб зберегти баланс між підрозділами та відповідність стратегічним орієнтирам. Результатом є зведений бюджет банку – комплексний фінансовий план, який узгоджено по всіх напрямах діяльності. Іноді потрібні кілька ітерацій "вниз-вгору" для досягнення консенсусу між реалістичними можливостями підрозділів і амбіціями керівництва.

*Затвердження бюджету.* Узгоджений консолідований бюджет затверджується вищим керівництвом (правлінням, радою банку). Після затвердження він набуває статусу офіційного фінансового плану на відповідний період (зазвичай на календарний рік, з розбивкою по кварталах і місяцях). Затверджені ключові показники доводяться до керівників підрозділів як обов’язкові орієнтири. Встановлюються, зокрема, ліміти витрат, планові показники доходів, нормативи рентабельності тощо.

*Виконання бюджету.* Протягом бюджетного періоду підрозділи здійснюють діяльність у межах встановлених бюджетних лімітів і планових показників. Для цього необхідна надійна система обліку та звітності, яка відслідковує фактичні доходи, витрати, обсяги операцій і прив’язує їх до відповідних статей бюджету. Сучасні банки широко використовують ІТ-системи для моніторингу виконання бюджету в режимі near real-time: дані бухгалтерського та управлінського обліку автоматично порівнюються з планом, що дозволяє бачити відхилення відразу після їх виникнення.

*Моніторинг та аналіз відхилень.* На регулярній основі (щомісяця, щокварталу) здійснюється порівняння планових і фактичних показників – тобто бюджетний контроль. Виявлені відхилення аналізуються: визначається їх величина і ключові причини. Особливу увагу приділяють суттєвим відхиленням. Наприклад, якщо витрати перевищили бюджет на 10%, аналізують, за рахунок яких статей (зарплатня, оренда, маркетинг тощо) сталась перевитрата і чому – план був занижений чи витрати неефективні. За результатами такого аналізу готуються рекомендації або рішення щодо коригування.

*Коригувальні дії та оновлення планів.* Фінальний етап – прийняття рішень на основі аналізу. Якщо відхилення значні, банк може скоригувати плани на наступні періоди: переглянути річний прогноз, перерозподілити ресурси, впровадити програму скорочення витрат або, навпаки, активізувати продажі для нарощення доходів. Сьогодні поширено практику ревізії бюджету посеред року: багато банків складають бюджет на рік, але в середині року роблять його перегляд з урахуванням нових умов. Також впроваджується роллінгове планування – щоквартальне продовження горизонту бюджету (наприклад, кожного кварталу додається новий квартал до плану, щоб постійно мати річний горизонт). Це підвищує гнучкість і адаптивність бюджетування. Таким чином, бюджетний цикл постійно повторюється: аналіз виконання дає імпульс для уточнення цілей і допущень на наступний період, забезпечуючи зворотний зв’язок і безперервне вдосконалення планування.

**Види та структура бюджетів у банках**

Бюджетна система банку багатокомпонентна. Зазвичай загальний бюджет банку складається з кількох основних частин, що відображають різні аспекти фінансової діяльності.

*Бюджет балансу –* відображає заплановану структуру та обсяги активів і пасивів банку на кінець бюджетного періоду, а також ключові балансі показники – обсяг кредитного портфеля, депозитів, вартість залучених ресурсів, рівень резервів тощо. Цей план показує, яким буде баланс банку, і слугує базою для розрахунку процентних доходів/витрат та інших фінансових показників. Наприклад, прогнозуючи зростання активів, банк паралельно планує, де взяти ресурси для їх фінансування і як це вплине на ліквідність та капітал.

*Бюджет доходів і витрат –* визначає, скільки банк планує заробити доходів і понести витрат протягом періоду. Доходи включають процентні надходження за кредитами, комісії, прибуток від операцій на фінринках тощо. Витрати охоплюють процентні витрати за депозитами і позиками, операційні витрати, відрахування в резерви під ризики, податки та інше. Різниця формує плановий фінансовий результат – прибуток або збиток. Цей бюджет дає відповідь, наскільки рентабельною буде діяльність банку за умови виконання плану.

*Бюджет руху грошових коштів* – показує очікувані грошові потоки – надходження і витрати коштів – у розрізі коротких інтервалів (місяць, декада, день). Він контролює здатність банку своєчасно виконувати платежі та дотримуватися нормативів ліквідності. Особливо важливо це для банків, адже прибутковість не гарантує наявність ліквідності у кожен момент. Плануючи припливи і відпливи коштів, банк передбачає, чи не виникне дефіциту ліквідності та якими джерелами його покривати (наприклад, залучення міжбанківського кредиту, продаж активів тощо).

*Бюджет інвестицій –* Відображає планові витрати на довгострокові проекти розвитку – придбання основних засобів, впровадження нових технологій, розвиток мережі, а також джерела фінансування цих інвестицій. Для банку це важливо ув’язувати зі стратегічним планом і з нормативами достатності капіталу. Великі інвестиції можуть вимагати залучення додаткового капіталу, тому їх планування координується з відділом ризик-менеджменту і враховує вимоги регулятора.

Окрім класифікації за змістом, бюджети банку розрізняють за організаційною ознакою (по підрозділах, напрямах, продуктах) і за часовим горизонтом.

За організаційною ознакою виділяють бюджети центрів відповідальності – кожний важливий підрозділ (філія, департамент, бізнес-напрям) має свій бюджет, за виконання якого відповідає його керівник. Це підсилює відповідальність і прозорість: видно внесок кожного підрозділу в загальний результат. Інший розріз – бюджети за продуктами чи бізнес-лініями: дозволяє оцінити прибутковість окремих напрямів (напр. іпотечне кредитування, картковий бізнес тощо) незалежно від організаційної структури.

За часовим горизонтом бюджети бувають короткострокові (як правило, на рік з помісячною деталізацією) і довгострокові. Річний бюджет часто доповнюється прогнозами на 2–3 роки (середньостроковий план) в контексті стратегії банку. Довші горизонти (5 років) використовуються рідше і дуже узагальнено через невизначеність. Натомість набуває популярності практика постійного оновлення прогнозів: наприклад, раз на квартал банк переглядає прогноз на наступні 4 квартали. Такий ковзний бюджет по суті комбінує планування і контроль: банк завжди має актуальний річний план, скоригований на останні тенденції.

Також виділяють статичні і гнучкі бюджети. Статичний бюджет фіксується на весь період і не змінюється незалежно від фактичного розвитку подій. Гнучкий бюджет допускає зміну планових показників при зміні ключових умов, тобто включає кілька варіантів. Наприклад, банк може затвердити базовий план, а додатково підготувати сценарій "криза": якщо ВВП впаде і курс зросте більше певного рівня, перейти на консервативніші орієнтири (менший кредитний портфель, вищі резерви тощо). Гнучкі бюджети є корисними в умовах нестабільності, адже дозволяють швидко адаптувати фінплани до зовнішніх змін. В сучасних банках елементи гнучкого планування – норма: фактично будь-який річний бюджет доповнюється варіантними розрахунками на випадок відхилень від базового сценарію (стрес-тестами).

**Підходи та методи формування бюджету**

У практиці банків застосовуються різні методичні підходи до складання бюджетів. Два класичних підходи – це “зверху-вниз” і “знизу-вверх”. Вони різняться тим, від кого виходить ініціатива та деталізація планування.

При підході зверху-вниз ініціатива йде від топ-менеджменту: керівництво банку визначає загальні фінансові цілі і обмеження, а фінансовий департамент на їх основі розробляє бюджет для всього банку. Потім цей бюджет декомпонується до рівня підрозділів. Перевага – стратегічна цілісність плану, його відповідність баченням власників. Недолік – можливе відчуження нижчих рівнів: локальні керівники можуть вважати нав’язані зверху плани нереалістичними, адже вони не брали участі у їх складанні. Крім того, центральний апарат може не врахувати всіх особливостей місцевих ринків, що знижує точність планування.

При підході знизу-вверх кожен підрозділ сам планує свої показники (доходи, витрати, обсяги операцій), виходячи зі своїх умов, а потім ці плани агрегуються на рівні банку. Перевага – висока деталізація і реалістичність: план будується людьми, найближчими до ринку. Це підвищує мотивацію виконувати план, адже він сформований “своїми руками”. Недолік – можливе розбіжність сумарних планів з очікуваннями акціонерів. Часто первинно зведений “знизу” бюджет доводиться доопрацьовувати: або просити підрозділи збільшити амбіції щодо доходів/скоротити запити на витрати, або керівництву коригувати свої цілі. Процес погодження може зайняти більше часу, ніж при top-down. Також існує ризик, що підлеглі спеціально занижують плани, щоб гарантовано їх виконати, тому потрібен контроль з боку фінслужб.

На практиці банки часто комбінують обидва підходи. Наприклад, використовують ітеративний метод: підрозділи пропонують свої бюджети знизу, потім керівництво коригує їх відповідно до стратегічних цілей, потім знову відправляє на доопрацювання вниз і т.д. Такий поєднаний підхід дозволяє врахувати і бачення топ-менеджменту, і експертизу виконавців. У результаті бюджет стає компромісним, але більш збалансованим і прийнятним для всіх рівнів.

Щодо методів обчислення бюджетних показників, найбільш поширеним є *інкрементний метод* – коли планові цифри встановлюються на основі минулих, скоригованих на прогнозовані зміни (зріст бізнесу, інфляція тощо). Цей метод простий і зрозумілий, але може закріплювати існуючі недоліки (не ставиться під сумнів структура витрат минулого періоду). Альтернативою є нуль-бюджетування (Zero-Based Budgeting), при якому кожна стаття планується з нуля, незалежно від минулого рівня. ZBB змушує обґрунтовувати кожну витрату, що сприяє виявленню і виключенню зайвих витрат. Однак він вимагає значних зусиль і часу, тому повний ZBB у банках застосовується рідко. Частіше використовують гібрид: основні бюджети складають інкрементно, але окремі сфери періодично аналізують з нульової бази (наприклад, раз на кілька років переглядають "з нуля" бюджет ІТ чи маркетингу, щоб оптимізувати структуру витрат).

Також бюджети можна класифікувати на жорсткі (фіксовані) та гнучкі. Фіксований бюджет раз затверджений і є обов’язковим до виконання, показники не змінюються навіть при зміні зовнішніх умов. Гнучкий бюджет передбачає декілька сценарних варіантів або можливість автоматичного перегляду частини показників за певних умов. Наприклад, банк може мати затверджений план і паралельно “план Б” на випадок рецесії. Гнучкий підхід набагато краще підходить при невизначеності середовища, тому зараз майже всі банки використовують елементи гнучкого бюджетування (стрес-тести, альтернативні макроекономічні сценарії, rolling-forecast тощо), навіть якщо формально мають статичний річний бюджет.

**Фінансовий контроль у банках: сутність і призначення**

*Фінансовий контроль у банку –* це система заходів і процедур, яка забезпечує дотримання фінансової дисципліни, ефективне використання ресурсів та досягнення запланованих фінансових результатів. Якщо бюджетування встановлює планові орієнтири, то фінансовий контроль покликаний відслідковувати фактичні показники і порівнювати їх із планом, сигналізуючи про відхилення. Таким чином, контроль є продовженням процесу планування і невід’ємною частиною управління фінансами банку. Він дає відповідь на питання: чи досягає банк своїх цілей, чи раціонально витрачає кошти, чи забезпечена фінансова стійкість. Фінансовий контроль у банку спрямований на:

*Виконання бюджету і досягнення рентабельності* – Контроль гарантує, що доходи, витрати і прибуток відповідають запланованим рівням, або вчасно виявляються причини відхилень. Це потрібно для досягнення цілей акціонерів (отримання прибутку на вкладений капітал) і підтримки довіри вкладників.

*Раціональне використання ресурсів –* Через систему контролю банк стежить, щоб кошти витрачалися економно і за призначенням. Наприклад, запроваджуються процедури погодження витрат, ліміти на різні статті бюджету, щоб запобігти непотрібним витратам. Контроль показників ефективності (як-от співвідношення витрат до доходів) дозволяє тримати витрати під контролем і шукати шляхи оптимізації.

*Дотримання регуляторних нормативів –* Банки зобов’язані виконувати фінансові вимоги регулятора: нормативи ліквідності, достатності капіталу, кредитного ризику тощо. Система внутрішнього фінансового контролю постійно моніторить ці показники, щоб банк не порушував встановлені межі. Наприклад, щоденно контролюється, чи виконується норматив миттєвої ліквідності (що частка високоліквідних активів достатня). Таким чином попереджаються санкції регулятора і фінансова нестійкість.

*Попередження шахрайства і помилок* – Фінансовий контроль перетинається з функцією аудиту в частині захисту від втрат. Розподіл обов’язків, затвердження платежів двома підписами, перевірка відповідності операцій внутрішнім політикам – все це елементи контролю, що зменшують ризик зловживань чи помилок персоналу. У підсумку це зберігає активи банку.

**Контроль можна класифікувати за часом здійснення:**

*Попередній контроль –* проводиться до здійснення операцій. Сюди відноситься процес складання і затвердження бюджету (встановлення лімітів ще до початку витрачання коштів), затвердження кошторисів проектів, встановлення лімітів ризику (кредитних, валютних) перед видачею позик чи проведення операцій. Мета попереднього контролю – не допустити нераціональних чи небезпечних дій ще на стадії планування.

*Поточний контроль –* відбувається в реальному часі, у ході виконання операцій. Він включає моніторинг фінансових показників у процесі роботи. Наприклад, автоматизована система може не дозволити провести витратну операцію понад залишок коштів по статті бюджету або понад встановлений ліміт. Керівники підрозділів щомісячно отримують звіти про виконання своїх бюджетів і контролюють ситуацію. Також до поточного контролю належить оперативний контроль казначейства за ліквідністю – щоденне забезпечення платіжного календаря.

*Наступний контроль –* здійснюється після завершення певного періоду або операції шляхом аналізу результатів. Класичний приклад – квартальний або місячний аналіз фінансової звітності і виконання бюджету, аудиторські перевірки. Наступний контроль дозволяє оцінити, наскільки плани були реалістичні та виконані, і на основі цього скоригувати майбутню політику або притягнути до відповідальності винних у порушеннях.

В сучасних банках діє концепція трьох ліній захисту у внутрішньому контролі. Перша лінія – це бізнес-підрозділи та функціональні відділи, які самі повинні стежити за виконанням політик і бюджетів у своїй діяльності (тобто, контроль “вбудований” у повсякденну роботу). Друга лінія – спеціалізовані служби контролю (фінансовий контролінг, ризик-менеджмент, комплаєнс), які розробляють правила та контролюють загальну відповідність діяльності банку встановленим вимогам. Вони, наприклад, готують регулярні звіти про фінансові показники для правління, відстежують ризикові зони, здійснюють незалежний моніторинг дотримання бюджетних лімітів. Третя лінія – внутрішній аудит, який перевіряє і першу, і другу лінію, надаючи незалежну оцінку ефективності всієї системи контролю. Така багаторівнева організація наразі є стандартом (вона закріплена і у нормативних вимогах НБУ щодо корпоративного управління банків). Окрім того, банки підлягають зовнішньому фінансовому контролю – з боку незалежних аудиторських компаній (щорічний аудит фінзвітності) та з боку регулятора (інспекційні перевірки НБУ). Це створює додаткові рівні гарантій фінансової надійності.

Отже, фінансовий контроль у банку – це багатогранна система, покликана забезпечити виконання планів і захист фінансової стійкості. Він працює найкраще, коли тісно інтегрований з плануванням (бюджетуванням): план дає критерії для контролю, а контрольні дані, своєю чергою, впливають на коригування планів. У результаті банк може оперативно реагувати на відхилення і підтримувати оптимальний фінансовий стан.

**Інструменти та методи фінансового контролю**

Для реалізації фінансового контролю банки використовують широкий набір методів та інструментів, які забезпечують прозорість і керованість фінансів.

*Найперший інструмент* – це порівняння факту з планом. Спеціальні управлінські звіти щомісяця показують, як виконуються бюджети підрозділів і банку в цілому. Аналітики фінслужби розраховують відхилення в абсолютному і відносному виразі та виявляють причини. Зазвичай відхилення класифікують за факторами: наприклад, недоотримання доходів може бути спричинене меншим обсягом операцій або нижчою маржею, перевищення витрат – зростанням цін або більшим обсягом використання ресурсів. Такий факторний аналіз дозволяє зрозуміти, що саме пішло не так, і вжити цільових заходів. Результати аналізу відхилень документуються і доводяться до керівництва, яке приймає рішення – де скоригувати плани, на що звернути увагу, чи потрібні додаткові дії. Таким чином, бюджетний контроль є центральним елементом всієї системи фінансового контролю.

Ефективний контроль потребує якісної інформаційної бази. Банки впроваджують системи управлінського обліку, які паралельно з бухгалтерським обліком ведуть облік в розрізі потрібному для менеджменту: по продуктах, підрозділах, клієнтських сегментах тощо. На основі цих даних складаються детальні управлінські звіти: про прибутковість кожного бізнес-напряму, про структуру витрат конкретного відділу, про виконання KPI. Важливим інструментом є ключові показники ефективності (KPI) – наприклад, коефіцієнт рентабельності капіталу (ROE), показник витрат на одного співробітника, дохід на одного клієнта тощо. Для кожного такого KPI можуть встановлюватися цільові значення, а контроль полягає в моніторингу фактичних значень і аналізі відхилень. Сьогодні більшість банків використовує програмні рішення для автоматизації управлінської звітності та візуалізації показників. На дашбордах (інформаційних панелях) у керівників виводяться ключові метрики в реальному часі. Наприклад, фінансовий директор може щоденно бачити на екрані поточний чистий процентний дохід з початку місяця і як він співвідноситься з плановим графіком, рівень ліквідності, дотримання нормативів тощо. Це дозволяє приймати оперативні рішення, не чекаючи кінця звітного періоду.

*Внутрішній аудит* – незалежна оцінювальна функція – є важливим інструментом контролю “після факту”. Аудитори регулярно перевіряють вибірково фінансові операції, процеси бюджетування, звітність, ефективність контролів. Наприклад, вони можуть перевірити, чи дотримуються підрозділи встановлених лімітів витрат, чи правильно розраховуються резерви під кредити, чи немає помилок у веденні обліку. Результати внутрішнього аудиту (звіти з виявленими порушеннями та рекомендаціями) розглядає наглядова рада та правління банку. Це спонукає менеджмент усувати недоліки. Таким чином, аудит доповнює поточний контроль, забезпечуючи незалежний погляд і підвищуючи надійність системи. Крім внутрішнього аудиту, проводяться й внутрішні фінансові перевірки силами контролінгових підрозділів: наприклад, раптові ревізії кас, перевірки цільового використання коштів філіями, аналіз дотримання політик закупівель. Усе це інструменти, що дозволяють знизити операційні і фінансові ризики.

Сучасний фінансовий контроль майже повністю спирається на інформаційні технології. В банках впроваджено комплексні ІТ-системи: від автоматизованої банківської системи, що веде облік транзакцій і може вбудовано контролювати ліміти, до спеціалізованих систем фінансового планування та аналізу. Широко використовуються Business Intelligence (BI) платформи для побудови звітів і виявлення трендів. З їх допомогою фінансові менеджери можуть гнучко досліджувати дані: порівнювати показники між підрозділами, будувати графіки динаміки, знаходити аномалії. Деякі великі банки починають застосовувати Big Data та прогнозну аналітику: алгоритми, що аналізують величезні масиви даних клієнтів і операцій, допомагають точніше прогнозувати, наприклад, рівень неповернень кредитів або потребу в ліквідності, що робить контроль проактивним. Також впроваджується автоматизований алертинг – налаштування автоматичних сповіщень, коли якийсь показник виходить за встановлені межі. Скажімо, якщо витрати певного департаменту перевищили 90% квартального бюджету вже за два місяці, система повідомить про це фінансового контролера, щоб той вжив заходів.

*Внутрішні ліміти* – один із найпростіших і дієвих інструментів фінансового контролю. Банк встановлює граничні рівні для різних показників і операцій: ліміт витрат за категоріями (наприклад, не більше певної суми на рекламу в квартал), ліміти повноважень (максимальна сума, яку менеджер може витратити без додаткового погодження), цільові коефіцієнти ефективності. Дотримання цих лімітів контролюється автоматично і відповідальними особами. При перевищенні – ініціюється перегляд або додатковий розгляд операції керівництвом. Такі обмеження дисциплінують витрати і тримають фінансові ризики в прийнятних рамках.

Фінансовий контроль завершується не лише констатацією фактів, а й пропозиціями щодо дій. Коли виявлено відхилення або проблемну тенденцію, готується план заходів: оптимізація витрат (наприклад, відмова від менш пріоритетних проектів, економія на адміністративних витратах), перегляд тарифів чи політик (щоб збільшити доходи або зменшити ризики), робота з проблемними активами (продаж непрофільних активів для покращення ліквідності, активізація роботи зі стягнення боргів для зниження рівня NPL) тощо. Реалізація цих заходів теж перебуває під контролем: керівництво банку регулярно отримує звіти про статус виконання антикризових планів чи програм економії. Такий цикл – виявлення проблеми → рішення → впровадження → контроль результату – є квінтесенцією управління фінансами. Наприклад, якщо аналіз показав зниження маржі в корпоративному бізнесі, і вирішено підвищити процентні ставки за новими кредитами, то контроль полягатиме в моніторингу: чи вдалося підняти середню ставку і як це вплинуло на обсяги кредитування і конкурентну позицію банку. В разі потреби рішення коригується. Таким чином, фінансовий контроль безперервно підживлює процес ухвалення управлінських рішень, забезпечуючи фінансову дисципліну і адаптивність банку.

**Сучасні тенденції бюджетування та контролю: цифровізація і регулятивні вимоги**

У XXI столітті практика бюджетування і фінансового контролю в банках відчутно еволюціонує під впливом новітніх технологій, нових управлінських концепцій та посилення регуляторних стандартів. Основні сучасні тенденції такі:

Сьогодні банки масово впроваджують цифрові рішення для планування і контролю. Замість розрізнених таблиць застосовуються спеціалізовані програмні комплекси для фінансового планування. Вони дозволяють будувати складні моделі бюджету, швидко перераховувати їх при зміні умов, автоматично збирати фактичні дані і формувати звіти. Це значно скорочує цикл підготовки бюджету і мінімізує людські помилки. Автоматизація також дає змогу реалізувати концепцію ”єдиного вікна”: всі підрозділи працюють з однією системою, де зберігаються актуальні планові і фактичні показники, що унеможливлює маніпуляції даними і забезпечує прозорість. Крім того, акцент зміщується на режим реального часу: керівники хочуть бачити стан справ не раз на місяць, а постійно. Тому сучасні ІТ-рішення інтегрують бюджетування з щоденним обліком – фактично, межа між планом і фактом стирається, контроль стає безперервним процесом. Наприклад, вже нікого не дивує практика, коли щоденно формується оновлений прогноз фінансового результату місяця на основі вже наявних даних і очікуваних подій – це допомагає уникнути “сюрпризів” наприкінці періоду.

Великі банки активно впроваджують інструменти Data Science для підвищення точності планування і глибини контролю. Використовуючи масивні історичні дані та машинне навчання, можна точніше прогнозувати поведінку клієнтів і ринкові тенденції. Наприклад, алгоритми на основі транзакцій клієнтів прогнозують обсяги продажу тих чи інших продуктів, що дозволяє закладати більш обґрунтовані цифри в бюджет. У фінансовому контролі технології штучного інтелекту допомагають виявляти аномалії: замість ручного перегляду звітів система може самостійно “помітити”, що якийсь показник виглядає нетипово, і звернути на нього увагу менеджера. Звичайно, роль живого аналітика не зникає – але його робота значно прискорюється і стає точнішою завдяки новим інструментам. В Україні ці практики лише починають застосовуватися, але деякі прогресивні банки вже експериментують з Big Data для цілей ризик-менеджменту і маркетингу, що опосередковано впливає і на якість фінансового планування.

В управлінській думці з’являються підходи, що закликають відмовитись від надто жорстких рамок традиційного бюджетування. Концепція Beyond Budgeting пропонує замінити річний бюджет більш гнучкими інструментами – коротшими циклам планування, децентралізованим прийняттям рішень, фокусом на відносних показниках (наприклад, частка ринку, рейтинг серед конкурентів) замість абсолютних цифр бюджету. Деякі міжнародні банки частково впроваджують ці ідеї: вони частіше переглядають плани, дають більше свободи підрозділам у витрачанні коштів в межах загальних цілей, використовують OKR та нефінансові метрики поряд з фінансовими. Хоча повністю відмовитися від бюджетів банкам складно (насамперед через регуляторні вимоги і необхідність чітких фінансових орієнтирів для інвесторів), проте бюджетний процес стає більш гнучким і менш формальним. Наприклад, замість того щоб жорстко фіксувати витрати по 100 категоріях на рік вперед, банк може працювати з діапазонами або лімітами витрат і переглядати їх поквартально. Це дозволяє швидше реагувати на мінливі умови ринку або, скажімо, на появу нових можливостей (які в жорсткому бюджеті не були закладені).

Після фінансових криз і скандалів 2000-х років у банківській галузі зросла увага до ризиків. Це вплинуло і на бюджетування: тепер при складанні фінансових планів обов’язково враховуються ризикові обмеження. Наприклад, банк встановлює апетит до ризику – максимальний прийнятний рівень кредитних втрат, ліміти на відхилення ліквідності в стресі тощо – і бюджет має відповідати цим обмеженням. Якщо планований обсяг кредитування занадто агресивний і може призвести до перевищення ризик-лімітів, його треба скоригувати ще на стадії планування. Фінансовий контроль теж зближується з ризик-контролем: контролери дивляться не тільки на виконання фінансових показників, а й на показники ризику (частка проблемних кредитів, концентрація активів, волатильність доходів). У міжнародних банках це оформлено у вигляді процесу ICAAP – внутрішньої оцінки достатності капіталу: банк щорічно моделює, як його фінансовий план витримає різні стрес-сценарії, і чи вистачить капіталу/ліквідності. В Україні НБУ теж зобов’язав банки проводити такі оцінки і подавати результати регулятору. Це змушує фінансовий департамент тісно співпрацювати з підрозділом ризик-менеджменту на етапі бюджетування і при контролі виконання.

Регулятори останніми роками істотно підвищили вимоги до систем внутрішнього контролю і управління в банках. НБУ ввів нормативні акти, що зобов’язують банки мати ефективну систему внутрішнього контролю, аудиту, ризик-менеджменту, планування капіталу тощо. Наприклад, вимоги НБУ передбачають наявність незалежних директорів у раді банку, які контролюють управління ризиками і фінансами; створення постійно діючих комітетів з аудиту та ризиків; запровадження трьох ліній захисту, як згадано вище. Також НБУ щорічно проводить стрес-тести найбільших банків і на основі їх результатів може вимагати коригування стратегій або докапіталізації банків. Фактично, зовнішній нагляд все тісніше переплітається з внутрішнім плануванням: банки змушені планувати свою діяльність так, щоб виконувати все жорсткіші нормативи. Міжнародні стандарти на кшталт IFRS 9 також вплинули на бюджетування – банки тепер повинні планувати створення резервів за очікуваними збитками, що потребує складних моделей прогнозування і додає варіативності в планові показники. Отже, сьогодні бюджетний процес у банку відбувається не у вакуумі, а під пильною увагою регулятора і в рамках регуляторних рамок, які постійно оновлюються. З одного боку, це обмежує гнучкість (потрібно врахувати багато вимог), а з іншого – підвищує стійкість і прозорість банківських фінансів.

Загалом, українські банки активно переймають найкращі практики бюджетування та контролю від міжнародних фінансових груп і консалтингових рекомендацій. Багато великих банків України вже використовують сучасні програмні продукти для бюджетування, впроваджують принципи управління витратами, притаманні західним компаніям. Дочірні банки іноземних груп дотримуються стандартів материнських структур щодо планування: наприклад, методологія складання бюджету у Райффайзен Банку чи ОТП Банку в Україні практично ідентична тій, що використовується штаб-квартирою в Австрії чи Угорщині. Це сприяє підвищенню загальної культури планування і контролю. Державні банки України також змушені модернізуватися – під тиском уряду і міжнародних партнерів вони впроваджують нові ІТ-системи обліку та звітності, залучають професійних ризик-менеджерів, удосконалюють бюджети (яскравий приклад – ПриватБанк після націоналізації перейшов на прозору систему бюджетування і звітує про її виконання перед радою банку та Міністерством фінансів).

На завершення, варто підкреслити: бюджетування та фінансовий контроль залишаються наріжними елементами успішного управління банком. Сучасні тенденції не відміняють їх, а роблять більш гнучкими, технологічними та інтегрованими з іншими функціями управління. Банки, які вміють планувати і контролювати свої фінанси на високому рівні, мають суттєву перевагу – вони швидше адаптуються до змін, демонструють стабільні результати та викликають більше довіри у клієнтів, інвесторів і регуляторів.