

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

На правах рукопису

**КАНДИБКА ОЛЬГА МИХАЙЛІВНА**

УДК 336.763:336.711

**ОРГАНІЗАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В  
БАНКАХ  
(на прикладі Національного банку України)**

Спеціальність 08.04.01 -Фінанси, грошовий обіг і кредит

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Суми- 1999

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській академії банківської справи Міністерства освіти України.

**Науковий керівник**

доктор економічних наук, професор Єпіфанов Анатолій Олександрович, Українська академія банківської справи, ректор

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор Науменкова Світлана Валентинівна, Українська академія банківської справи, завідувача кафедрою фінансів;

кандидат економічних наук Лукін Дмитро Анатолійович, Сумська філія АТ "Укрінбанк", директор

**Провідна установа** - Харківський державний університет, кафедра фінансів і кредиту, Міністерство освіти України, м. Харків

Захист дисертації відбудеться \_\_\_\_\_ 1999 року об \_\_\_\_\_ год. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 55.081.01 в Українській академії банківської справи за адресою: 244030, м. Суми, вул. Соборна, 39, ауд.№204. З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Української академії банківської справи за адресою: м. Суми, вул. Соборна, 39. Автореферат розісланий « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 1999 р.  
Українська академія банківської справи

Вчений секретар  
спеціалізованої ради

Коваленко

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

### **Актуальність теми дослідження**

Сучасний етап розвитку банківської системи України характеризується процесами її становлення, розвитку та зміцнення, внаслідок чого відбувається концентрація банківського капіталу, розширення мережі банківських установ, видів фінансових послуг, застосування нових методів і прийомів банківського менеджменту, посилюється взаємний зв'язок і залежність банків один від одного, активно розпочалися процеси реструктуризації банківської системи.

У зв'язку з цим надзвичайно важливого значення набуває проблема організації та вдосконалення фінансової роботи в банках, впровадження засад фінансового менеджменту і, зокрема, організації управління внутрішніми фінансами банків на основі упорядкування бюджетного процесу, що базується на плануванні доходів і видатків, складанні обґрунтованого кошторису, впорядкуванні фінансово-господарської діяльності банку та організації дієвого контролю за використанням коштів банку.

До останнього часу переважна більшість банків при організації бюджетного планування та управління внутрішніми фінансами використовувала здебільшого власні положення та інструктивні матеріали, які не завжди дозволяли чітко організувати бюджетний процес. Запровадження єдиних стандартів бухгалтерського обліку в банках, а також розроблені Національним банком України нормативні та інструктивні матеріали й положення щодо управління фінансами банку дозволяють уніфікувати ці процеси та забезпечити їх ефективну реалізацію.

Однак, на нашу думку, ще не вирішеними є питання чіткої організації фінансово-господарської діяльності банків, автоматизації розрахунків, нормування та планування витрат, організації контролю за внутрішніми фінансами тощо. Тому тема дисертаційного дослідження є актуальною, має важливе практичне значення й потребує подальшої розробки.

В цілому у вітчизняній науковій літературі проблема організації бюджетного процесу в банках висвітлена дуже слабо. Окремі аспекти досліджені в роботах Гейця В.М., Єпіфанова А.О., Міщенко В.І., Мороза А.М., Науменкової С.В., Сапо І.В., Савлука М.І. та ін.

Ставлячи за мету наукове обґрунтування процесів організації внутрішніх фінансів та бюджетного планування в банках, автор виходив, насамперед, із необхідності вдосконалення діяльності банків, спрямованості їх роботи на реальний сектор економіки, а також зміцнення фінансово-кредитної системи держави в цілому. Все викладене й обумовило вибір об'єкта, теми дослідження та її актуальність.

## **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Наукові результати, теоретичні положення та висновки дослідження було використано при виконанні науково-дослідних тем: "Стан і перспективи розвитку банківської системи України" (номер державної реєстрації 01970044204) та "Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні" (номер державної реєстрації 0199 б 002342).

## **Мета і задачі дослідження**

Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування організаційних засад та фінансових аспектів процесу планування та управління бюджетом банку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання дослідження:

- дослідити стан і рівень організації бюджетного планування в банках;
- визначити схеми та особливості розробки кошторису банку;
- дослідити можливості організації та проведення тендерів з фінансово-господарської діяльності;
- проаналізувати динаміку грошових потоків і визначити напрямки економії коштів бюджету банку;
- вивчити можливості та розробити методику автоматизації бюджетних розрахунків у банку.

## **Наукова новизна отриманих результатів**

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в наступному:

- обґрунтовано принципи та розроблено схему організації бюджетного планування в банках;
- розроблено методику складання кошторису банку;
- обґрунтовано методику проведення тендерів з фінансово-господарської діяльності;
- запропоновано нову схему складання звіту банку про рух грошових коштів;
- обґрунтовано схему та розроблено методику автоматизації бюджетних розрахунків.

## **Практичне значення отриманих результатів**

Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження визначається обґрунтованими рекомендаціями та пропозиціями щодо організації процесу бюджетного планування в банках.

На основі комплексного дослідження характеру та особливостей бюджетних процесів у банках автором розроблено схему організації

бюджетного планування в банку, методику складання і контролю за виконанням кошторису, запропоновано нову схему складання звіту про рух грошових коштів, що дозволяє забезпечити чітку організацію управління бюджетом банку.

Обгрунтовані автором пропозиції щодо організації та проведення тендерів з фінансово-господарської діяльності, а також фінансування капітальних вкладень і капітального будівництва можуть бути використані банками в процесі управління внутрішніми фінансами.

Запропонована схема і розроблена методика організації автоматизованих розрахунків за доходами та видатками бюджету банку дозволяє забезпечити чіткість розрахунків, високий ступінь контролю за використанням коштів та виявити джерела їх економії.

Одержані автором результати та внесені пропозиції використані при підготовці проектів Законів України "Про Національний банк України", "Про банки і банківську діяльність", включені до нормативних та інструктивних документів Національного банку України, використовуються в організації практичної роботи в банківських установах.

### **Особистий внесок здобувача**

Наукові результати, що виносяться на захист, одержані дисертантом особисто і знайшли відображення в опублікованих працях.

Особистий внесок здобувача:

- обгрунтовано принципи та розроблено схему організації бюджетного планування в банках;
- розроблено методику складання кошторису банку;
- розроблено методику проведення тендерів з фінансово-господарської діяльності;
- обгрунтовано схему та розроблено методику автоматизації бюджетних розрахунків;
- розроблено рекомендації щодо раціонального використання та економії коштів банку.

### **Апробація результатів дисертації**

Основні положення та результати виконаного дослідження були оприлюднені на конференціях і семінарах. Серед них:

Міжнародна Ялтинська конференція банкірів країн-членів СНД і Балтії (Ялта, 1997);

Науково-практична конференція "Організація переходу банків України на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку" (Київ, 1998);

Науково-практична конференція "Шляхи подолання платіжної кризи в економіці України" (Київ, 1998);

Науково-практична конференція "Макроекономічна стабілізація і фінансово-кредитна система" (Київ, 1998);

Всеукраїнська науково-практична конференція "Стан і перспективи розвитку банківської системи України" (Суми, 1998; 1999)

Результати дисертаційного дослідження опубліковані в 5 наукових працях загальним обсягом 23,0 д.а.. із яких особисто автору належить 3.0 д.а.

### **Структура і зміст роботи**

Дисертація складається з вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Повний обсяг дисертації - 182 сторінки, у т.ч. на 25 сторінках розміщені 13 таблиць, 7 ілюстрацій, 4 додатки та список використаних джерел із 174 найменувань.

У "Вступі" обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету і основні завдання, охарактеризовано наукову новизну і практичну значимість одержаних результатів.

У першому розділі дисертації "Методологічні та методичні засади бюджетного планування в банках" досліджено загальні принципи бюджетного процесу, функції Національного банку України в сфері бюджетно-фінансового планування та управління, охарактеризовано принципи та суб'єкти кошторисної діяльності.

У другому розділі "Організація та управління бюджетним процесом у банках" всебічно висвітлені питання організації складання та виконання кошторису, фінансування капітальних вкладень і капітального будівництва, організації та впровадження тендерів з фінансово-господарської діяльності, а також складання звіту про рух грошових коштів.

У третьому розділі "Вдосконалення бюджетного планування та контролю за використанням коштів" викладені основні наукові рекомендації та розробки автора щодо автоматизації бюджетних розрахунків, вдосконалення фінансової звітності банку та організації контролю за виконанням бюджету банку.

У "Висновках" узагальнено результати, які були одержані в ході дисертаційного дослідження, викладено рекомендації і пропозиції щодо організації бюджетного планування в банках.

Додатки містять допоміжну інформацію, табличні дані, проміжний та інший ілюстративний матеріал.

### **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ**

Створення дворівневої банківської системи України, розгалуженої мережі комерційних банків, становлення та зміна ролі й функцій Національного банку України поставили нові вимоги до організації внутрішніх фінансів і фінансового менеджменту в банках, головним елементом якого є організація бюджетного планування.

Національний банк України разом з комерційними банками складає

банківську систему держави. Станом на 01.01.1999 р. в Республіканській книзі реєстрації банків, валютних бірж та фінансово-кредитних установ зареєстровано 214 банків, із них 2 державних банки, 178 - акціонерних товариств (125 - відкритих і 53 закритих) та 34 товариства з обмеженою відповідальністю.

В Україні зареєстровано 28 банків, створених за участю іноземного капіталу, серед яких 9 банків - зі 100% іноземним капітаном. Для минулого року характерним було зменшення кількості новостворених банків в Україні, зокрема, зареєстровано 3 банки зі 100 % іноземним капіталом, тоді як у 1997 р. банківська система поповнилася 8 банками. За 1992-1998 рр. із Республіканської книги реєстрації банків, валютних бірж та фінансово-кредитних установ виключено 59 банків, із них 16-у 1998 р.

У минулому році продовжилися тенденції щодо загострення проблем у діяльності комерційних банків України, серед яких:

- відсутність належного банківського законодавства;
- недостатність капіталу банків;
- " низька якість активів комерційних банків;
- зниження миттєвої та загальної ліквідності і платоспроможності комерційних банків у зв'язку із заміною ОВДП на конверсійні облигації з терміном погашення від 3 до 5,5 років;
- зниження довіри населення до банківської системи, обумовлене погіршенням ситуації на фінансовому ринку;
- погіршення фінансового стану колишніх державних банків, активи яких складають більше половини активів всієї банківської системи;
- низький рівень менеджменту банків.

Станом на 01.01.1999 р. 54 банки віднесено до категорії проблемних, що становить 25 % від загальної кількості зареєстрованих комерційних банків України. В складі проблемних банків - 17 банків, які знаходяться в режимі фінансового оздоровлення.

Основним показником, що характеризує діяльність комерційних банків, є чистий прибуток, обсяг якого за результатами 1998 р. становив 449 млн.грн., що вдвічі менше проти попереднього року. 15 комерційних банків працювали зі збитками, обсяги яких склали 200,2 млн. грн., а рівень рентабельності банківської діяльності (відношення прибутку до статутних фондів) знизився більше, ніж в три рази і становив на кінець 1998 р. 21,4 %.

Як свідчить проведений аналіз, до останнього часу менеджери комерційних банків недостатню увагу приділяли питанням натěžної організації внутрішніх фінансів, наслідком чого можна вважати наявність значної кількості проблемних банків. Щоб запобігти таким ситуаціям у майбутньому, Національним банком України розробляється певна система організації фінансової роботи в банках, важливою складовою якої є процес бюджетного планування.

Відповідно до Законів України "Про Національний банк України" та "Про банки і банківську діяльність" формування доходів і видатків банку здійснюється в процесі його діяльності на основі розробки бюджету, який

затверджується відповідними органами управління банку. Консолідований кошторис Національного банку України складається з кошторису поточних доходів і видатків, а також кошторису капітальних вкладень і затверджується Правлінням та Радою Банку.

Доходи та витрати Національного банку відображаються в кошторисі його доходів і витрат. Кошторис доходів і витрат повинен забезпечувати можливість виконання Національним банком його функцій, визначених Конституцією України. Планування і облік доходів та видатків, а також формування фондів та резервів Національного банку здійснюються згідно з положенням, що затверджується Радою Національного банку України.

Під доходами банку розуміють збільшення економічних вигод протягом звітного періоду у формі впливу чи зростання активів, або зменшення зобов'язань, що зумовлюють збільшення капіталу.

Всі види доходів банку можна класифікувати за 5 групами: процентні доходи, комісійні, інші операційні доходи, інші доходи, позареалізаційні доходи.

Так, наприклад, у 1998 р. загальні доходи Національного банку України становили 816,6 млн. грн. і зросли в порівнянні з 1997 р. на 3,1 %.

Найбільшу питому вагу доходів - 40,0 % від їх загального обсягу становили доходи за операціями з ОВДП. Значну суму надходжень банк отримав від операцій з фінансовими інструментами на валютному ринку - 20,9 %. Процентні доходи за наданими кредитами комерційним банкам становили 156,9 млн. грн., або 19,2 % від загального обсягу.

Доходи Національного банку України за надані послуги у 1998 р. становили 162,7 млн. грн., в тому числі:

- за послуги служби інкасації та перевезення цінностей - 55,8 млн. грн.;
- за послуги електронної пошти - 25,2 млн. грн.;
- від реалізації ювілейних монет та іншої банківської продукції - 24,5 млн. грн.;
- за розрахунково-касове обслуговування клієнтів - 22,2 млн. грн.;
- інші доходи - 35,0 млн. грн.

Запропонована в дисертаційній роботі функціональна класифікація витрат консолідованого кошторису містить 6 статей витрат: за зобов'язанням перед міжнародними фінансовими організаціями; на організацію обігу національної валюти; на розвиток і діяльність національної платіжної системи; адміністративно-управлінські витрати; на створення фондів і резервів банку; податки, збори і т. ін.

При складанні зведеного (консолідованого) кошторису вважаємо за доцільне формувати також приєднані кошториси, які мають за мету виділити із загального (консолідованого) кошторису кошти для керування специфічними видами діяльності банку, щоб, зокрема, скласти звіт про прибутки і збитки та виділити витрати й результати окремих видів діяльності банку.



Приєднані кошториси можуть розподілятися між кількома структурними підрозділами центрального апарату банку, координацію яких здійснює керівник, якому вони оперативно підпорядковані. Ця координація полягає, зокрема, і в централізації обмінів бюджетних документів, що стосуються приєданого бюджету, а також взаємодії з фінансовими підрозділами.

Поточні витрати Національного банку України, пов'язані з виконанням його основних функцій, в 1998 р. становили 580,7 млн.грн. Із загального обсягу витрат найбільшу частку склали процентні витрати - 292,4 млн. грн., а також сплата відсотків за отримані Урядом України кредити від Міжнародного валютного фонду, які обслуговував Національний банк України - 261,7 млн. грн.

Витрати на виготовлення грошей та іншої банківської продукції склали 46.8 млн. грн.. або 8,1 % загальних видатків. Комісійні витрати банку в 1998 р. становили 10,9 млн. грн., із яких 6,5 млн. грн. - комісійні за послуги МВФ.

Витрати банку, пов'язані з фінансово-господарською діяльністю, склали 39.9 % від загальної суми, в тому числі:

- утримання персоналу - 15.8 %;
- сплата податків та інших обов'язкових платежів до бюджету - 5,5 %;
- амортизаційні відрахування - 4,3 %;
- витрати на приведення балансової вартості основних засобів у відповідність до ринкових цін - 3,9 %;
- утримання та експлуатація земельних ділянок та будівель - 3,8 %;
- адміністративні видатки - 3,0 %;
- інші витрати - 3,6 %.

Основні повноваження фінансового підрозділу банку щодо складання кошторису полягають у тому, що він:

- розробляє методи складання кошторисів, зібрані в Інструкції зі складання кошторису;
- забезпечує разом з підрозділами бухгалтерського обліку ведення кошторисної номенклатури;
- веде облік і аналіз заявок на ліміти для поточної діяльності, а також документів щодо розподілу фінансів згідно із затвердженими кошторисами, а також розглядає, аналізує, перевіряє, узагальнює, вносить на розгляд керівництва Ради банку усі питання, пов'язані з розглядом, затвердженням, внесенням змін до кошторисів та на їх закриття;
- вивчає та аналізує використання кошторисних статей;
- вирішує спірні питання з центрами кошторисної відповідальності;
- поширює централізовані відомості про результати нагляду за кошторисом.

Розроблені автором календарний план формування кошторису (табл. 1), класифікація витрат, порядок складання, затвердження і контролю за ходом виконання кошторису дозволяють упорядкувати організацію внутрішнього фінансового менеджменту в банку.

Проект загального (консолідованого) кошторису НБУ складається із показників проектів кошторисів регіональних управлінь і установ та

структурних підрозділів центрального апарату банку. При формуванні показників кошторису регіональним управлінням і установам за місцем виникнення витрат рекомендовано використовувати такий розподіл структурних підрозділів за групами:

- 1) центр інформатизації;
- 2) операційний підрозділ;
- 3) служба перевезення цінностей та інкасація;
- 4) інші функціональні підрозділи;
- 5) адміністративна група.

Звіти про виконання кошторисів регіональних управлінь і установ (крім Банкотно-монетного двору та Фабрики банкотного паперу) повинні складатися на кожне 1-е число наступного місяця зростаючим підсумком за фактично отриманими доходами і фактично проведеними витратами.

Регіональні управління та установи НБУ подають звіт Фінансовому департаменту до 12 числа місяця, а Банкотно-монетний двір і Фабрика банкотного паперу - до 20 числа місяця, що наступив за звітним.

На підставі узагальнених показників та залежно від мети в системі Національного банку складаються такі звіти:

- у розрізі витратної та доходної статей бюджету поточного року;
- за місцем витрат;
- у розрізі окремих видів витрат.

Контроль за фактичним виконанням кошторису здійснюється у 5 етапів у розрізі витратних і доходних рахунків кожного центру виникнення витрат:

1. Після отримання звітів від кожного підрозділу проводиться їх логічна перевірка.
2. Вивіряється відповідність показників кошторису доходним і витратним рахункам балансу.
3. Порівняння планових показників із фактичними та визначення відхилень.
4. Аналіз відхилень, вивчення обґрунтувань щодо них. Перевищення затверджених лімітів можуть бути визнані лише у разі, якщо керівництво підрозділу попередньо зверталось до бюджетного відділу з обґрунтуванням непередбачених обставин, що спричинили відповідні витрати.
5. Підготовка звітів для керівників різних рівнів.

Таблиця 1

**Календарний план формування кошторису банку та основні етапи складання його показників**

№ п/п	Характеристика етапу	Термін підготовки
1.	Підготовка рекомендацій по складанню проектів кошторисів на наступний рік з урахуванням аналізу фактичного їх виконання за минулий рік та доведення їх до центрів кошторисної відповідальності	Червень

2.	Складання проектів кошторисів центрами кошторисної відповідальності та подання їх Фінансовому департаменту	Липень - серпень
	Перевірка отриманих проектів кошторисів на повноту врахування рекомендацій, достовірність даних, обговорення проектів з особами, відповідальними за їх складання	Серпень - вересень
4.	Внесення необхідних коригувань до проектів, складання проекту загального (консолідованого) кошторису	Вересень - жовтень
5.	Подання на розгляд керівництву (відповідальному заступнику Голови Правління банку) проекту загального (консолідованого) кошторису	Жовтень
6.	Внесення можливих змін до проекту загального (консолідованого) кошторису та подання його на розгляд Правління банку	Листопад
7.	Подання на погодження Раді банку затвердженого Правлінням банку загального (консолідованого) кошторису на наступний рік	Грудень
8.	Опрацювання проектів кошторисів центрів кошторисної відповідальності на наступний рік, виходячи із затверджених Правлінням показників за складовими статтями і подання відповідальному заступнику Голови Правління на затвердження	Грудень

Звіти для керівництва банку складаються щоквартально і подаються директору Фінансового департаменту: узагальнений звіт у розрізі кожного центру витрат, у розрізі видів витрат, у розрізі доходних і витратних статей. Потім узагальнений звіт подається на затвердження керівництву банку.

Закриття показників кошторису поточного року повинно здійснюватися із дотриманням принцип) річного періоду виконання. Це означає, що досягнута економія за його статтями протягом фінансового року не переноситься на наступні фінансові роки, а зараховується Національним банком України в рахунок суми перевищення доходів над видатками, яка перераховується після закінчення фінансового року до Державного бюджету України.

Витрати, що не могли бути частково або повністю віднесені до "витрат, які підлягають оплаті згідно з укладеними договорами та за рахунками-фактурами, виписаними (підготовленими розпорядженнями) 31 грудня", можуть передаватися на кошторис наступного фінансового року або відкоригуватися за окремими вказівками керівництва банку.

Важливою складовою кошторису банку є фінансування капітальних вкладень і капітального будівництва, схема здійснення якого всебічно обґрунтована в дисертаційній роботі (табл. 2). За міжнародними стандартами бухгалтерського обліку джерелом коштів банку на придбання, реконструкцію

та капітальний ремонт активів банку, до складу яких включається фізичний капітал (будівлі банку, комп'ютерне та інше устаткування), повинні бути фонди банку, сформовані за рахунок прибутку, а також відрахування на амортизацію та отримані банком позики від інших банків і корпорацій.

Таблиця 2

**Схема фінансування капітальних вкладень**

Фінансування, наявне на початок фінансового року	А. Фонди банку Б. Позики
Збільшення протягом фінансового року	В. Відрахування на амортизацію Г. Позики Д. Частка фонду переоцінки основних засобів
Зменшення протягом фінансового року	Е. Придбання основного капіталу Є. Повернення боргу за позикою
Фінансування, наявне на кінець фінансового року	Ж. = А + Б + В + Г + Д - Е - Є

Протягом 1998 р. НБУ здійснено витрат капітального характеру на суму 195,2 млн.грн., в тому числі: на створення бази виготовлення національної валюти - 101,2 млн. грн.; на придбання та впровадження основних засобів -46,1 млн. грн.; на проведення капітального ремонту основних засобів -27,8 млн. грн.; на проведення щорічних зборів ЄБРР - 10,7 млн. грн. та інше -9,4 млн. грн.

Розроблена схема фінансування капітального будівництва в системі НБУ передбачає, що титули будов (об'єктів), будівництво яких розпочинається, розрахунковою кошторисною вартістю 3 млн. грн. і більше, затверджуються Правлінням НБУ. Якщо розрахункова кошторисна вартість об'єктів передбачається у розмірі від 200 тис. грн. до 3 млн. грн., то титули затверджуються заступником голови Правління.

При розрахунковій вартості будов до 200 тис. грн. - титули затверджуються керівниками регіональних управлінь, або установ банку, а по центральному апарату - начальником Управління будівництва і реконструкції.

Титули перехідних будов вартістю 1 млн. грн. і більше затверджуються заступником голови Правління, вартістю до 1 млн. грн. - керівниками регіональних управлінь чи установ, а по центральному апарату - начальником Управління будівництва і реконструкції. При проведенні вибіркового капітального ремонту вартістю до 200 тис. грн. титули не складаються.

Розрахунки за виконані роботи з капітального будівництва повинні здійснюватися відповідно до умов, передбачених договором. При цьому доцільно передбачити у договорі здійснення платежів у межах не більше 95 % від загальної вартості будівництва, після чого фінансування припиняється.

Кінцеві розрахунки проводяться після виконання й приймання усіх передбачених робіт та підписання акта приймання об'єкта (акта завершення робіт).

При перерахуванні авансу сторони контрактом визначають: його розмір, строки і умови виплати, порядок зарахування, але розмір його не повинен перевищувати 30% річного обсягу робіт, або обсягу робіт, передбачених контрактом (при строках виконання робіт до 1 року). Контрактом можуть передбачатися й інші умови визначення розміру авансу (наприклад, розмір авансу може залежати від місячного чи квартального обсягу робіт), але сума його не повинна бути більше 30 % річного обсягу робіт. При строках проведення робіт до 6 місяців, розмір авансу може бути збільшений до 50 %.

Організація бюджетно-фінансової роботи банку вимагає розробки та впровадження чітких механізмів планування та регулювання фінансово-господарської діяльності. Одним із таких важелів є проведення тендерів (конкурсів) на укладання договорів з господарсько-фінансової діяльності, **які** організуються тендерним комітетом.

Проведення тендерів організує відповідний замовник. Він гарантує рівні умови всім претендентам, а також об'єктивне визначення переможця. Замовлення передається виконавцям, які мають відповідну кваліфікацію досвід, репутацію, а також здатні забезпечити виконання замовлення за прийнятну ціну. Відповідність виконавця цим вимогам повинна визначатися попереднім кваліфікуванням та оцінкою пропозиції.

В дисертаційній роботі запропонована наступна класифікація тендерів:

- за замовленнями від 10 тис. грн. до 100 тис. грн.  
*у формі конкурентних переговорів* - якщо тендерний комітет, здійснивши маркетинговий аналіз отриманих пропозицій, рекламних оголошень, прайс-листів, сповіщає потенційних виконавців про своє замовлення і обговорює з одним чи кількома з них умови договору, після чого приймає та затверджує у встановленому порядку рішення щодо претендента на укладання договору.

- за замовленнями понад 100 тис. грн.:  
*на запрошення* - якщо тендерний комітет запрошує до участі у конкурсі таку кількість претендентів, яка б забезпечила конкуренцію, але не менше трьох.

Кількісний та персональний склад тендерного комітету повинен визначатися розпорядженням відповідального замовника, що підписується уповноваженою на це особою, але має становити не менше 5 чоловік.

При конкурсі замовлень (проектів договорів) вартістю понад 100000 грн., або еквівалентної суми в іноземній валюті, до складу членів тендерного комітету мають бути додатково включені працівники фінансових та юридичних служб.

Використання у практичній роботі банку конкурсного методу відбору постачальників та виконавців робіт дозволяє чіткіше організувати фінансово-господарську діяльність, зекономити кошти, забезпечити високу якість робіт і послуг, а також їх своєчасне виконання.

Важливим аспектом дисертаційного дослідження є обґрунтування системи автоматизації бюджетних розрахунків при організації бюджетного планування. Розробка автоматизованої версії бюджету банку на наступний рік здійснюється за такою схемою:

- 1) консолідація заявок від відповідних підрозділів фінансового менеджменту (отримання першого варіанта бюджету "за заявками");
- 2) балансування бюджету (отримання остаточного варіанту бюджету - робочої версії- на наступний фінансовий рік).

Дані за фінансовими позиціями кошторисів підрозділів фінансового менеджменту, що введенні у систему на рівні підрозділів, консолідуються (відповідно до ієрархії організаційної структури банку та ієрархії структури фінансових позицій бюджету) до рівня бюджету НБУ. Як результат - маємо як консолідовані значення за кожною фінансовою позицією бюджету НБУ, так і загальні значення доходів та витрат бюджету НБУ.

Організація використання коштів за договором у системі R/3 повинна здійснюватися за наступною схемою:

- 1) створюється (у разі відсутності в системі) постачальник за договором (з занесенням інформації про юридичні реквізити постачальника).
- 2) на визначеного постачальника відкривається замовлення-договір, у якому визначається:
  - предмет договору (постачання, виконання робіт);
  - назва товару, послуг тощо; " сума за договором:
  - код підрозділу фінансового менеджменту, за рахунок коштів якого фінансується договір;
  - код фінансової позиції, за якою планується використання коштів.

Система контролює достатність коштів на визначеній фінансовій позиції. Якщо сума за договором перевищує "суму до використання" позиції - договір у систему не приймається. Якщо коштів до використання достатньо - сума за договором резервується (сума із значенням фінансової позиції "кошти до використання" переходить у значення "розподілені кошти"). Розрахунок здійснюється за схемою, наведеною на рис. 1;

3) при позитивному результаті перевірки на достатність коштів до використання замовлення-договір попередньо реєструється у системі і передається на затвердження.

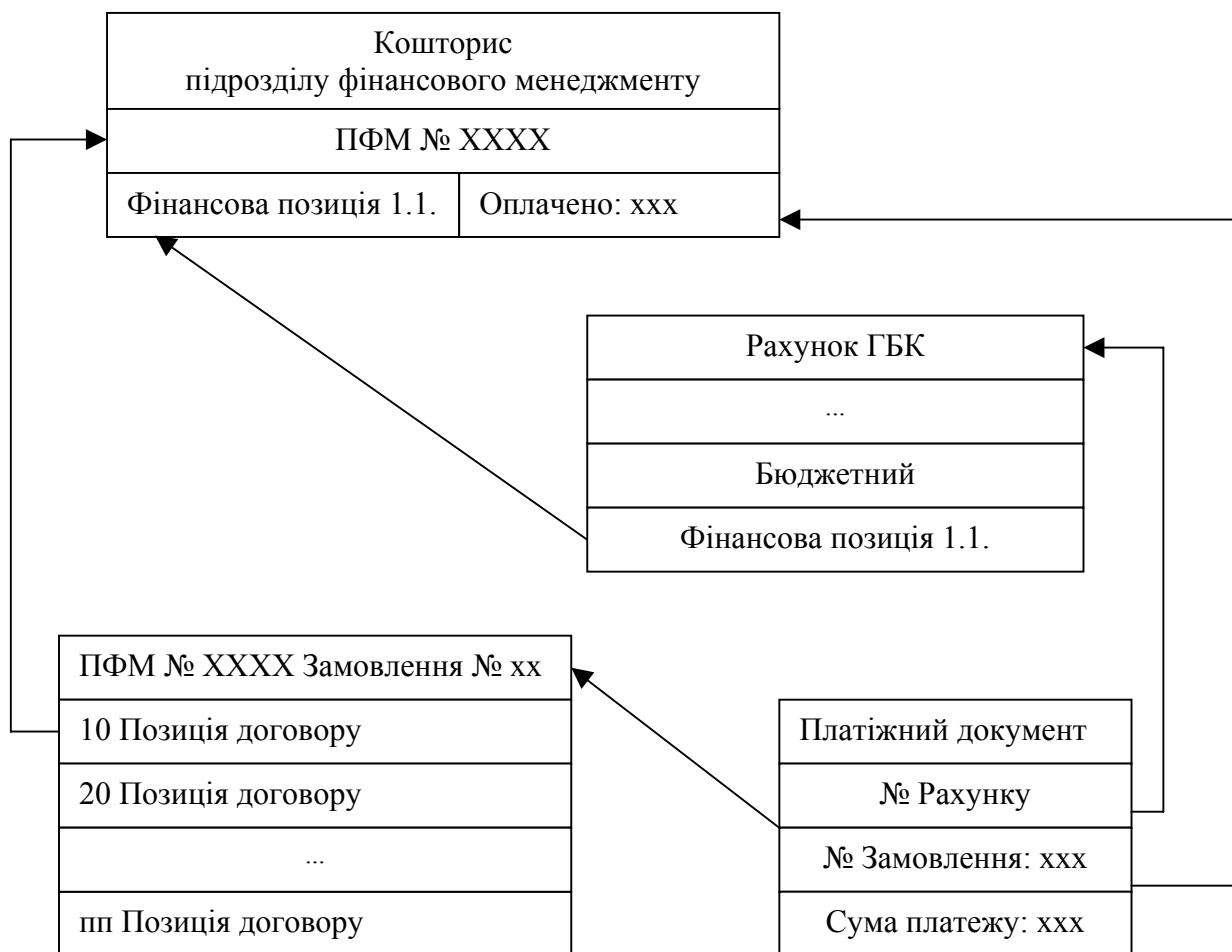


Рис. 1. Схема здійснення оплати через замовлення (Бухгалтерія кредиторів)

Важливе значення для забезпечення раціонального і ефективного використання коштів банку має організація дієвого контролю за виконанням кошторису. З цією метою автором чітко визначено функції Управління внутрішніх ревізій, порядок і форми звітності банків, права і обов'язки ревізійних відділів та розроблено відповідні організаційно-управлінські схеми.

### ВИСНОВКИ

- розширення і зміцнення банківської системи України вимагає вдосконалення організації внутрішніх фінансів і фінансового менеджменту в банках на основі упорядкування бюджетного планування і кошторисної діяльності;
- консолідований бюджет НБУ складається з кошторису поточних доходів і видатків та кошторису капітальних вкладень. Запропонована в роботі функціональна класифікація витрат консолідованого кошторису включає шість статей;
- при складанні консолідованого кошторису рекомендовано також

формувати приєднані кошториси, що дозволяє забезпечити управління специфічними видами діяльності банку;

- чітке визначення повноважень фінансового підрозділу банку щодо формування кошторису та контролю за його виконанням повинно базуватися на чіткому розмежуванні управлінських функцій та конкретних завдань фінансового менеджменту;

- розроблені автором календарний план формування кошторису, класифікація витрат регіональних управлінь, порядок складання, затвердження і контролю за ходом виконання кошторису дозволяють упорядкувати організацію внутрішнього фінансового менеджменту в банку;

- формування резерву коштів банку на випадок непередбачених витрат повинно здійснюватися протягом року за рахунок власних доходів за превентивним принципом;

- закриття показників кошторису поточного року повинно здійснюватися із дотриманням принципу річного періоду виконання, а економія за його статтями протягом фінансового року не переноситься на наступні фінансові роки;

- за міжнародними стандартами бухгалтерського обліку джерелом коштів банку на придбання, реконструкцію та капітальний ремонт активів банку, до складу яких включається фізичний капітал (будівлі банку, комп'ютерне та інше устаткування), повинні бути фонди банку, сформовані за рахунок прибутку, а також відрахування на амортизацію та отримані банком позики від інших банків і корпорацій;

- в договорах на виконання робіт доцільно передбачити платежі в розмірі не більше 95 % від загальної вартості будівництва. Кінцеві розрахунки здійснюються після виконання й прийняття передбачених замовленням робіт. При перерахуванні авансу його розмір не повинен перевищувати 30 % від річного обсягу робіт, а за умови виконання робіт до 6 місяців розмір авансу може бути збільшений до 50 %;

- одним із важелів регулювання бюджетно-фінансової роботи банку є проведення тендерів (конкурсів) на укладання договорів з господарсько-фінансової діяльності, які організуються тендерним комітетом. В роботі проведена класифікація тендерів за умовами їх виконання і сумами угод: у формі конкурентних переговорів рекомендовано виконувати замовлення від 10 до 100 тис. грн., а понад 100 тис. грн. - на запрошення;

- використання у практичній роботі банку конкурсного методу відбору постачальників та виконавців робіт дозволяє чіткіше організувати фінансово-господарську діяльність, зекономити кошти, забезпечити високу якість робіт і послуг, а також їх своєчасне виконання;

- обґрунтована в роботі схема автоматизації бюджетних розрахунків дозволяє забезпечити чітку організацію кошторисної діяльності, ефективне використання коштів та загальний високий рівень менеджменту в банку;

- з метою організації дієвого контролю за виконанням кошторису банку визначено функції контролюючих органів і їх повноваження.



## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Кандибка О.М. Порядок проведення тендерів з фінансово-господарської діяльності банку // Вісник Української академії банківської справи. - 1998. - №5. -С.53-56, 0,4 д.а.
2. Кандибка О.М. Кошторис НБУ: правда і вигадки // Вісник Національного банку України. - 1999.-№4. -С. 15-16, 0,3 д.а.
3. Кандибка О.М. Організація фінансування капітального будівництва в системі Національного банку України // Вісник Української академії банківської справи. - 1999. - № 1(6). - С.76-79. 0,5 д.а.
4. Національний банк і грошово-кредитна політика: Підручник / За ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Мороза та канд.екон.наук, доц. М.Ф. Пуховкіної. -К.: КНЕУ, 1999. - 368 с, 21,4 д.а., особисто - 1,4 д.а.
5. Кандибка О.М. Особливості організації конкурсів і укладання договорів з господарсько-фінансової діяльності // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Збірник наукових праць. - Суми: Слобожанщина: Ініціатива, 1999. - С.201-205, 0,4 д.а.

## АНОТАЦІЯ

Кандибка О.М. Організація бюджетного планування в банках (на прикладі Національного банку України). - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.04.01 - Фінанси, грошовий обіг і кредит. - Українська академія банківської справи, Суми, 1999.

В дисертаційній роботі висвітлено проблеми організації процесу бюджетного планування, управління внутрішніми фінансами та налагодження фінансового менеджменту в банках. На основі дослідження фактичного стану справ щодо організації бюджетного процесу в комерційних банках автор на прикладі Національного банку України обґрунтував принципи та розробив схеми організації бюджетного планування, управління внутрішніми фінансами банків, звітності та контролю за використанням коштів.

Розроблені в дисертаційній роботі нові методики складання кошторису, фінансування капітального будівництва та капітальних вкладень, організації та проведення тендерів з фінансово-господарської діяльності, а також схеми складання звіту про рух грошових коштів і автоматизації бюджетних розрахунків банку дозволяють забезпечити організацію дієвого контролю за виконанням бюджету та використанням коштів банку, про що свідчить практичне використання рекомендацій автора в системі Національного банку України.

*Ключові слова:* бюджет, банк, кошторис, тендер, автоматизація розрахунків, фінансовий менеджмент, контроль.

## **АННОТАЦИЯ**

Кандыбка О.М. Организация бюджетного планирования в банках (на примере Национального банка Украины). - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.04.01 - Финансы, денежное обращение и кредит. - Украинская академия банковского дела, Суми, 1999.

В диссертационной работе освещены проблемы организации процесса бюджетного планирования, управления внутренними финансами и совершенствования финансового менеджмента в банках. На основе исследования фактического состояния дел по организации бюджетного процесса в коммерческих банках, а также на примере Национального банка Украины обоснованы принципы и разработаны схемы организации бюджетного планирования, составления консолидированного бюджета и присоединенных смет, управления внутренними финансами банков, отчетности и контроля за использованием средств.

Основное внимание в диссертации уделено вопросам разработки бюджета банка. С этой целью предложена функциональная классификация статей доходов и расходов консолидированного бюджета, определены полномочия финансовых подразделений банка по формированию сметы и контролю за его исполнением, разработан календарный план формирования сметы банка, определены функции руководящих органов банка по утверждению сметы, что позволяет упорядочить организацию финансового менеджмента в банке.

Важное практическое значение имеют предложения по созданию резерва средств на непредвиденные расходы, обоснование вопросов финансирования капитального строительства в соответствии с требованиями

международных стандартов бухгалтерского учета и предложения по авансовым платежам и окончательным расчетам в зависимости от стоимости, сроков и характера выполняемых работ, а также классификация тендеров по условиям заключения контрактов, выполнения и стоимости выполняемых работ или поставляемой продукции, что будет способствовать эффективному использованию средств и совершенствованию внутрибанковского финансового менеджмента. Разработанные в диссертации новые методики составления сметы банка, финансирования капитального строительства и капитальных вложений, организации и проведения тендеров по финансово-хозяйственной деятельности, а также схемы составления отчета о движении денежных средств и автоматизации бюджетных расчетов банка позволяют обеспечить организацию действенного контроля за исполнением бюджета и использованием средств банка, о чем свидетельствует практическое использование рекомендаций автора в системе Национального банка Украины.

*Ключевые слова:* бюджет, банк, смета, тендер, автоматизация расчетов, финансовый менеджмент, контроль.

## SUMMARY

Kandubka O.M. The organization of the budget planning at banks (with the National Bank of Ukraine as an example). - Manuscript.

The dissertation for a candidate of economic science degree in speciality 08.04.01 - finance, money turnover and credit. - Ukrainian Academy of Banking, Sumy, 1999.

The dissertation studies the problems of organizing the process of budget planning, internal finance management and organizing finance management at banks. On the basis of investigation of the actual state of affairs concerning the organization of the budgetary process at commercial banks the author, using the example of the National Bank of Ukraine, substantiated the principles and developed the schemes of organizing budgetary planning, management of banks' internal financial funds, accounting and control over the usage of funds.

The new methods developed in the dissertation work on budget planning, financing of capital building and capital investments, holding tenders on financial and economic activity, and also the plans of making reports on money movement, automatization of the bank's financial accounts which provide control over the budget's execution. The author's recommendations are practically used within the system of the National Bank of Ukraine.

*Key words:* budges, bank, estimate, automatization of accounts, financial management, and control.