

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ**  
**ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет фінансів**

**Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «Корпоративні фінанси»**

**Галузь знань** 07 «Управління та адміністрування»

**Спеціальність** 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Форма навчання: очна (*денна*)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Операційні бюджети та порядок їх розробки»

здобувача Великого Романа Руслановича

Науковий керівник: к. е. н., доцент Стащук Дмитро Михайлович

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:

д. е. н., професор Терещенко Олег Олександрович

---

**Київ 2024**

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 65 сторінок, 12 таблиць, 2 рисунки, список джерел з 35 найменувань та додатки

### «Операційні бюджети та порядок їх розробки»

*Об'єктом дослідження* є процес формування та управління операційними бюджетами в АТ 'Сенс Банк', який породжує проблемну ситуацію, що потребує детального аналізу та вдосконалення

*Предметом дослідження* є методики та інструменти формування операційних бюджетів, що застосовуються в АТ 'Сенс Банк', а також їх вплив на ефективність фінансового управління банком.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – аналіз та оптимізація розробки та використання оперативних бюджетів в управлінні фінансовою діяльністю підприємства на короткостроковий та довгостроковий період. Основні завдання, які необхідно вирішити для досягнення цієї мети, можуть включати:

- Дослідити генезис процесів бюджетування, сутність оперативних бюджетів, їх призначення, складові та особливості;
- Розглянути методичні підходи та класифікацію бюджетів, включаючи збір та аналіз вихідних даних, формування планів, узгодження та затвердження бюджетів;
- Визначити вплив оперативних бюджетів на організацію бюджетної політики підприємства, контроль за фінансовими результатами та досягнення стратегічних цілей підприємства;
- Провести аналіз фінансово-економічного стану АТ «Сенс Банк», за останні періоди;
- Оцінити планування доходів та видатків АТ «Сенс Банк»;
- Сформулювати ключові завдання для аналізу бюджетів різних підрозділів та визначити показники ефективності, рентабельності та ділової активності що будуть використані при їх аналізі;
- Сформулювати висновки щодо ефективності використання операційних бюджетів у фінансовому управлінні та надання рекомендацій щодо їх вдосконалення або оптимізації;
- Скласти напрями планування розробки операційних бюджетів та оптимізувати їх

*Практичне значення отриманих результатів.* На базі розрахунку фінансових коефіцієнтів надана оцінка ефективності діяльності корпорації АТ «Сенс Банк». Оцінено перспективи і шляхи покращення діяльності корпорації АТ «Сенс Банк». Описана і застосована методика проведення фінансового аналізу може бути використана на практиці під час оцінки діяльності компаній в інших секторах економіки.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: операційний бюджет, фінансовий аналіз, фінансові коефіцієнти, ролінгове бюджетування, ліквідність, бюджет підприємства, фінансові результати

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СКЛАДАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ</b> .....	<b>6</b>
1.1. Генезис процесів бюджетування.....	6
1.2. Методичні підходи до складання та класифікація операційних бюджетів .....	12
1.3. Організація бюджетної політики підприємства.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ АТ «СЕНС БАНК»)</b> .....	<b>26</b>
2.1. Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану підприємства.....	26
2.2. Оцінка планування доходів та видатків, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства.....	34
2.3. Аналіз бюджетів різних підрозділів, які допомагають керувати операційними витратами та доходами.....	37
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	<b>39</b>
3.1. Напрями удосконалення розробки операційних бюджетів АТ «Сенс Банк» .	39
3.2. Планування розробки операційних бюджетів АТ «Сенс Банк» та їх оптимізація .....	44
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>49</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>55</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>59</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Операційний бюджет є важливим інструментом для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи галузі діяльності. Він дозволяє компаніям планувати та контролювати свої витрати, а також відстежувати свою фінансову ефективність. У сучасному мінливому бізнес-середовищі операційні бюджети стають ще більш важливими, оскільки вони допомагають компаніям адаптуватися до нових умов та залишатися конкурентоспроможними.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій:* Вивченням питання операційного бюджетування та його зв'язку із процесом управління на підприємстві вже давно займаються як вітчизняні, так і зарубіжні учені. Серед найбільш успішних дослідників обраної тематики варто відзначити таких, як Дж.К. Гелберайт, Д. Хан, А. Файоль, Т. Скону, Р. Коуз, М. Маскон, Дж. Робінзон. Усі вчені по-різному розглядають бюджетоутворюючий процес на підприємстві, їхні підходи до класифікації бюджетів теж різні, проте спільним є визнання діяльності щодо розробки і впровадження методу бюджетування на підприємстві як обов'язкової складової процесу управління. Серед вітчизняних учених питання бюджетування ґрунтовно досліджували М.Д. Білик, М.Г. Чумаченько, С.Ф. Голов, О.Є. Кузьмін, Ф.Ф. Бутинець, М.С. Пушкар.

Незважаючи на значний прогрес у дослідженні операційних бюджетів, все ще залишається не вирішеним питання оптимального розподілу ресурсів між різними статтями бюджету та адаптуванням операційних бюджетів до нових технологій та трендів.

*Мета кваліфікаційної роботи* аналіз та оптимізація розробки та використання оперативних бюджетів в управлінні фінансовою діяльністю підприємства на короткостроковий та довгостроковий період. Основні завдання, які необхідно вирішити для досягнення цієї мети, можуть включати:

- Дослідити генезіс процесів бюджетування, сутність оперативних бюджетів, їх призначення, складові та особливості;
- Розглянути методичні підходи та класифікацію бюджетів, включаючи збір та аналіз вихідних даних, формування планів, узгодження та затвердження бюджетів;
- Визначити вплив оперативних бюджетів на організацію бюджетної політики підприємства, контроль за фінансовими результатами та досягнення стратегічних цілей підприємства;
- Провести аналіз фінансово-економічного стану АТ «Сенс Банк», за останні періоди;
- Оцінити планування доходів та видатків АТ «Сенс Банк»;
- Сформулювати ключові завдання для аналізу бюджетів різних підрозділів та визначити показники ефективності, рентабельності та ділової активності що будуть використані при їх аналізі;
- Сформулювати висновки щодо ефективності використання операційних бюджетів у фінансовому управлінні та надання рекомендацій щодо їх вдосконалення або оптимізації;
- Скласти напрями планування розробки операційних бюджетів та оптимізувати їх

*Об'єктом дослідження* є процес формування та управління операційними бюджетами в АТ «Сенс Банк», який породжує проблемну ситуацію, що потребує детального аналізу та вдосконалення.

*Предметом дослідження* є методики та інструменти формування операційних бюджетів, що застосовуються в АТ «Сенс Банк», а також їх вплив на ефективність фінансового управління банком.

*Методи дослідження* : аналіз і синтез літературних джерел для визначення теоретичних основ; статистичний аналіз для оцінки фінансових показників банку; порівняльний аналіз для виявлення недоліків та розробки рекомендацій; методи моделювання для створення оптимізованих бюджетних сценаріїв.

*Теоретичне значення* операційного бюджетування полягає у систематизації знань щодо формування бюджетів і їх адаптації до специфічних умов української економіки. *Методичний аспект* включає розробку рекомендацій та методик, що можуть бути впроваджені для вдосконалення бюджетного процесу в різних фінансових установах. *Практична значущість* роботи проявляється у можливості застосування розроблених рекомендацій в АТ «Сенс Банк» для підвищення ефективності його фінансового управління та покращення загальних результатів діяльності.

*Інформаційна база дослідження* складається з праць вітчизняних та зарубіжних науковців, які аналізують операційне бюджетування на підприємствах, методологічні підходи до забезпечення ефективності цього процесу, а також роль планування та прогнозування у стратегічному розвитку та антикризовому управлінні вітчизняних підприємств. Дослідження також спирається на дані фінансової звітності державного підприємства АТ«Сенс Банк » за період 2021-2023 років, електронні ресурси та чинне законодавство.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків

У *Розділі 1* визначено сутність та необхідність операційного бюджетування на підприємстві, досліджено їхні види й методичні прийоми, а також розроблено макро- та мікроекономічні чинники, що застосовуються в процесі фінансового аналізу.

У *Розділі 2* наведено загальну характеристику та аналіз фінансового стану підприємства АТ«Сенс Банк», досліджено операційні бюджети на підприємстві та визначено проблеми та недоліки фінансового стану компанії.

У *Розділі 3* запропоновано напрямки покращення розробки операційних бюджетів й планування їх розробки для покращення фінансового стану на підприємстві АТ«Сенс Банк».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СКЛАДАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ

### 1.1 Генезис процесів бюджетування

Нині системи управління корпоративними бюджетами активно впроваджуються в різних галузях вітчизняної економіки, в тому числі й у сфері послуг. Це особливо актуально у зв'язку з необхідністю прискореного розвитку сфери послуг, яка безпосередньо впливає на підвищення матеріального добробуту людей та покращення якості їхнього життя. Бюджетування за своєю суттю є технологією комплексного фінансового планування і органічно утворює замкнутий цикл управління діяльністю підприємства, що включає послідовне виконання таких функцій: планування (визначення прогнозних значень очікуваних результатів); бухгалтерський облік; контроль (порівняння прогнозу з фактами та виявлення відхилень); аналіз (виявлення причин відхилень від прогнозу); регулювання (усунення відхилень і наближення показників до цільових значень). Бюджетне управління базується на створенні системи операційних і фінансових бюджетів.

Склад бюджету підприємства включає фінансові та операційні бюджети. До фінансових бюджетів відносяться кілька ключових елементів:

- Бюджет руху коштів планує доходи та витрати грошових коштів, дозволяючи підприємству оцінити свою здатність генерувати грошові потоки для покриття операційних витрат і зобов'язань;
- Бюджет доходів та витрат розраховує планові доходи від продажу продукції або послуг та відповідні витрати, що допомагає визначити прибутковість підприємства;
- Бюджет з балансового листа охоплює всі активи та пасиви, показуючи загальне фінансове становище підприємства;

- Бюджет прямих матеріальних витрат містить прогнозовані витрати на сировину та матеріали, необхідні для виробництва продукції;
- Бюджет закупівель деталізує плани щодо придбання товарів та послуг, необхідних для підтримки операційної діяльності;
- Бюджет прямих витрат на оплату праці розраховує витрати на заробітну плату та пов'язані з нею податки;
- Бюджет накладних витрат охоплює всі непрямі витрати, такі як оренда, комунальні послуги та адміністративні витрати;
- Бюджет собівартості продукції визначає загальні витрати на виробництво товарів або послуг;
- Бюджет комерційних витрат включає витрати на маркетинг, рекламу та продаж. Бюджет управлінських витрат охоплює витрати на адміністративну та управлінську діяльність;
- Бюджет розрахунків із кредиторами планує виплати за борговими зобов'язаннями.

До операційних бюджетів відносяться:

- бюджет продажу, який прогнозує обсяги реалізації продукції або послуг;
- бюджет надходження коштів, що оцінює плановані грошові надходження, та бюджет виробництва, який розраховує обсяги виробництва та відповідні витрати на нього.

Операційні бюджети є основою для складання підсумкових фінансових бюджетів, тобто фінансового планування. Реалізація функції планування дозволяє відповідно до інформаційних потреб керівництва та відповідальних спеціалістів формувати будь-які кількісні показники досягнення цілей підприємства, оцінювати ступінь досягнення цілей у рамках запланованої програми обслуговування, та провести попередній фінансово-економічний аналіз. Формування комплексу цілей є принциповим моментом реалізації цієї функції, оскільки вони визначають завершальний етап бюджетування [11, с. 37].

Традиційно головною метою доцільно обирати підвищення рівня прибутку та стабільність фінансового становища. Проте не менш важливо прагнути до

досягнення іншої мети – ліквідності підприємства – підвищення його соціального статусу та інвестиційної привабливості. Реальний набір цілей ще більш різноманітний.

Запропонований підхід до бюджетування значною мірою визначається ідеологією роздільного планування постійних і змінних витрат, а також роздільного планування адміністративних і комерційних витрат.

Прагнення найбільш успішних підприємств розробити систему фінансового планування, яка адекватно відповідає вимогам сучасної ситуації, спонукало керівництво багатьох суб'єктів господарювання до впровадження на підприємстві системи бюджетування. У сучасних умовах бізнес-організації не можуть працювати ефективно, якщо вони покладаються на процес бюджетування, який не синхронізується з динамікою бізнесу. Процес формування та затвердження бюджету є найбільш трудомісткою частиною всього циклу планування, при цьому 50% комерційних організацій взагалі не враховують бізнес-планування при формуванні бюджету.

У фінансовому відношенні бюджет - це кількісний план у грошовому вираженні, складений і прийнятий на певний період, що містить очікуваний обсяг доходів, які повинні бути досягнуті, а також розрахунковий обсяг витрат, які повинні бути здійснені за цей період, і розмір капіталу, який необхідно залучити для досягнення заданої мети. Бюджетування безпосередньо пов'язане з управлінням виробництвом, фінансовою діяльністю та управлінським обліком. Економічно ефективна діяльність організації може бути забезпечена, якщо вона має заздалегідь визначені показники витрат і результатів.

Бюджетування - це процес визначення найважливіших економічних параметрів, механізм планування руху ресурсів на майбутній період. В інформаційному плані – це система, яка об'єднує в єдиний комплекс процеси планування, обліку, контролю та аналізу вартісних показників діяльності організації [6, с. 65].

Операційний бюджет організації - це порівняння вартісних показників з натуральними, визначення ефективних пропорцій і їх обмежень, які зазвичай

використовуються в подальших майбутніх періодах. Складова операційного бюджету встановлюється керівництвом підприємства, виходячи з характеру цілей, які ставить перед собою організація, характеру бізнесу, а також ступеня технічної та організаційної готовності компанії.

У процесі розробки поточного бюджету визначається формат бюджетного документа, проводиться покроковий аналіз, розробляється бюджетний регламент, встановлюється порядок складання та прийняття бюджету. Як зазначалося раніше, основною складовою операційного бюджету вважається бюджет продажів. Решта компонентів також важливі в операційному бюджеті, але не є основними при його складанні. Сформувавши описані вище складові бюджету продажів, слід приступити до формування основного фінансового бюджету, початок якого починається з формування майбутнього звіту про доходи і витрати компанії.

Прогнозний звіт про доходи і витрати організації - це певна форма фінансової звітності, яка складається строго до початку майбутнього періоду. У ньому відображаються результати запланованої діяльності підприємства. Цей звіт складається з метою врахування сплати податку на прибуток при відтоку коштів у бюджет. Цей звіт складається на основі даних, що містяться безпосередньо в бюджеті продажів, поточних витрат, а також реалізованої продукції. До всього цього додається інформація про інші доходи організації, а також інші витрати і розмір податку на прибуток [11, с. 109].

Основною метою бюджетування є прогноз доходів і витрат на майбутній період будь-якої організації, яка прагне розвивати свій бізнес. Як зазначалося раніше, як правило, це великі підприємства. Планування, а саме складання цілей і завдань, здійснюється в кожній організації з використанням набору управлінських технологій, з метою досягнення поставлених цілей, моніторингу виконання цих цілей і завдань, а також коригування цілей і планів, поставлених раніше.

Для ефективної роботи підприємства необхідно проводити прогноз результатів його діяльності та оцінку фінансової складової в цілому. В основному це відбувається через систему бюджетування та бюджетну систему. Як виявилось, бюджетування – це управлінська технологія планування подальших фінансових дій

компанії та прийняття оптимальних рішень для досягнення її цілей і завдань. Варто відзначити, що бюджетування - це не один допоміжний елемент компанії, а декілька. Наприклад, таким, що бюджетування має повне право бути бізнес-процесом у складанні планів доходів і витрат підприємства. Виконання факторного аналізу, модифікація та перегляд, якщо необхідно.

Бюджетування має багато властивостей, які допомагають підприємству як у різних сферах діяльності, так і підприємству в цілому. Бюджетування – помічник у технології управління фінансами; процес розробки бюджетів відповідно до цілей і завдань; система розподілу ресурсів між підрозділами організації тощо [3, с. 127].

Як згадувалося раніше, бюджетування є важливою частиною організації, яка хоче розвиватися. Таким чином, бюджетування – це планування та розробка бюджетів, заходи в рамках планової фази бюджетного процесу, порядок складання та прийняття бюджетів, одна зі складових системи управління фінансами, призначена для оптимального розподілу ресурсів економіки. сутності з часом. Основною метою бюджетування компаніями є досягнення максимальних фінансових результатів для компанії при мінімальних витратах на їх реалізацію.

Коли йдеться про операційний бюджет, важливо зазначити, що різні джерела мають різні визначення для цього типу бюджету. Операційний бюджет містить багато інформації, а саме інформацію про запланований обсяг продажів; Ціна; і очікуваний дохід від цих продажів. Ця гілка бюджету організації, операційний бюджет, досить обширна за своїм інформаційним обсягом, що призводить до необхідності створення окремої гілки з власним дослідженням ринку, аналізом продукції тощо. Зазвичай ці завдання лягають на відділ маркетингу. Якщо визначати операційний бюджет, то можна сказати, що він становить лише частину загального загального бюджету. Він вказує на подальші дії або операції на наступний рік для окремої сфери діяльності організації або її функції.

Аналізуючи процес операційного бюджету, ви повинні оцінити кожен частину, яка його складає. З бюджетом продажів план встановлюється менеджерами на основі даних, досліджених відділом маркетингу. Бюджет продажів має великий вплив на подальший розвиток інших бюджетів, які в основному базуються на

інформації, встановленій у бюджеті продажів. Тому можна сміливо сказати, що бюджет продажів вважається основним бюджетом в житті компанії [15, с. 24].

Коли ми говоримо про операційні бюджети організацій, ми можемо сказати, що вони складаються з багатьох відділів, які взаємодіють один з одним і таким чином створюють операційний бюджет, який обговорюється в цій статті. При визначенні операційного бюджету можна виділити наступні питання. Наприклад, той факт, що складається план основної діяльності компанії на майбутній період, виражений у кількісних показниках, і що операційний бюджет організації також містить план доходів і витрат на поточну діяльність організації. , деталізовані з використанням бюджетів організації однієї особи.

Перш ніж компанія зможе досягти ефективної діяльності, вона повинна спиратися на синхронізований процес бюджетування з динамікою розвитку бізнесу, оскільки в сучасному світі це є необхідним фактором для стійкої та ефективної роботи організації. Процес підготовки та затвердження бюджету є практично найбільш трудомісткою та відповідальною частиною всього циклу планування. Для того, щоб керівник зберігав контроль над усіма сферами своєї компанії, створюється та сама система бюджетування [10, с. 134].

Таким чином, керівник має можливість спостерігати як за процесом у різних підрозділах організації, так і за компанією в цілому. Ефективне управління поширюється не тільки на окремі підприємства, а й на сукупність різних видів діяльності в цілому. Ця адміністрація створюється лише за допомогою налагодженої системи бюджетування. Якщо компанія має плани професійного розвитку, то замість зростання компанії очікується зростання бюджетної системи, що виражається в проходженні певної серії етапів. Ця система допомагає зрозуміти, як та чи інша ситуація може розвиватися в майбутньому на кожному етапі розвитку компанії, і таким чином може спрогнозувати її подальші дії.

На думку багатьох експертів у цій галузі, впровадження бюджетування необхідно будь-якому бізнесу, який хоче розвиватися на ринку. Тому що саме бюджетування дає можливість вивчити подальші заходи та результати використання різноманітних ресурсів, якими компанія вже володіє, для підвищення

загальної ефективності компанії. У малому бізнесі фінансове планування доходить до створення оцінки доходів і витрат компанії. Це характерна міра, тому що складання великих кошторисів займає більше часу і сповільнює виробничий процес, якщо компанія виробляє тільки один продукт або якщо оборот компанії і її співробітники невеликі.

Така система бюджетування або її впровадження більше підходить для компаній, що розвиваються, які націлені на подальший розвиток. Тому що коли компанія починає рости, збільшуються і її грошові потоки, які стають менш керованими, оскільки прибуток не має єдиного показника, а починає коливатися в певних межах. Як правило, цей момент настає, коли виручка компанії зростає до 1 мільйона доларів на рік або кількість співробітників досягає понад 100 співробітників. Говорячи про бюджетування в наш час, можна подумати, що це досить неактуальна тема, але це так [7, с. 68].

Виходячи з наведеного вище, можна зробити висновок, що бюджетування або працює повністю з усіма наслідками, або взагалі не працює. Таким чином, практично жодна організація не має можливості похвалитися інтегрованою системою бюджетування.

## **1.2 Методичні підходи до складання та класифікація операційних бюджетів**

Операційний бюджет підприємства – це розпис на плановий період доходів і витрат підприємства, які забезпечують складання бюджету прибутку.

Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат, витрат на оплату праці, інших планів, що відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження.

Для операційного бюджету характерна багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

До операційного бюджету належать:

- бюджет продаж;
- бюджет виробництва;
- бюджет прямих матеріальних витрат;
- бюджет прямих затрат на оплату праці;
- бюджет виробничих накладних витрат;
- бюджет запасів на кінець звітного періоду;
- бюджет виробничої собівартості готової продукції;
- бюджет собівартості готової продукції;
- бюджет витрат на збут;
- бюджет адміністративних витрат [13, с. 197]

Призначення операційного бюджету — зв'язати натуральні планові показники з вартісними; Визначення найважливіших пропорцій, обмежень і припущень, які необхідно враховувати при складанні основних бюджетів. Склад поточного бюджету визначається керівництвом організації (бюджетним комітетом), в першу чергу виходячи з характеру цілей, що стоять перед організацією, специфіки бізнесу, а також ступеня методологічної, організаційної та технічної готовності підприємства.

Таблиця 1.2. – Сукупність елементів бюджетування

Елемент бюджетування	Опис
Об'єкт	підприємство; окремі види діяльності чи операції; структурні підрозділи; бізнес-процеси; інвестиційні проекти; центри відповідальності; види витрат; центри фінансового обліку
Предмет	ключові показники фінансово-господарської діяльності підприємства (доходи, витрати, фінансові результати, активи, пасиви, грошові потоки) – прогнозні та фактичні, величина їх відхилень
Суб'єкт	власники; фінансовий директор; члени бюджетного комітету (іншого координуючого органу); функціональні менеджери; керівники структурних підрозділів і центрів відповідальності; посадові особи, відповідальні за бюджетування
Мета	ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оптимізації джерел та структури надходження залучених коштів, їх розподілу та використання для забезпечення повноцінного фінансування підприємства і зростання його ринкової вартості

1	2
Завдання	вибір об'єктів бюджетування; розробка бюджетів; розрахунок бюджетних показників; визначення джерел і обсягів фінансування; виявлення резервів залучення коштів; прогнозування фінансового стану на майбутній період (квартал, рік)
Принципи	часова визначеність; багатоваріантність; релевантність інформації; узгодженість цілей «знизу-вгору»; зв'язок із фінансовою стратегією підприємства; хронологічність; підпорядкованість виконавцям; уніфікація форм бюджетів
Функції	планування; контроль; координація; аналіз і оцінка; облік; організація; регулювання; мотивація; інформаційна функція; комунікативна функція; функція прийняття рішень і делегування повноважень

*Джерело: розроблено автором на основі [17]*

У процесі розробки поточного бюджету визначаються формати бюджетних документів, розробляються аналітичні та постатейні бюджетні положення, встановлюються процедури складання та прийняття бюджетів.

Бюджет продажів є основним у визначенні очікуваних грошових надходжень. В умовах ринкової економіки воно має бути гранично точним і обґрунтованим, максимально враховуючи рекомендації служби маркетингу.

При складанні бюджету продажів необхідно врахувати рівні обсягів продажів за попередні періоди та проаналізувати ряд макроекономічних факторів, кожен з яких може мати істотний вплив на обсяг продажів і його залежність від рентабельності продукції.

Достовірність прогнозу продажів підвищується в результаті використання комбінацій експертних і статистичних методів.

Складання бюджету продажів:

- Бюджет продажів є важливим етапом у складанні основного бюджету; Оцінки обсягів продажів впливають на всі наступні бюджети.
- Бюджет продажів відображає місячний або квартальний обсяг продажів у натуральному та вартісному вираженні.
- Бюджет продажів складається з урахуванням: рівня попиту на продукцію підприємства, географії продажів, категорій покупців, сезонних факторів.

– Бюджет продажів включає очікуваний грошовий потік від продажів, який згодом буде включено в дохідну частину бюджету грошових потоків [2, с. 59-60].

Для прогнозування грошових надходжень від реалізації необхідно враховувати коефіцієнти збору, які показують, яка частина відвантаженої продукції буде оплачена в першому місяці (місяці відвантаження), у другому з урахуванням поправок на безнадійні борги.

Бюджет виробництва - це план виробництва продукції. У ньому вказується бюджет продажів, а також встановлюється кількість готової продукції, яку необхідно виробити за кожний плановий період (місяць, квартал).

Необхідний обсяг випуску продукції визначається як розрахунковий запас готової продукції на кінець періоду плюс обсяг реалізації за даний період і мінус запас готової продукції на початок періоду.

Призначення бюджету прямих матеріальних витрат — визначити витрати на сировину, основні матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, необхідні для виробництва готової продукції.

На вітчизняних підприємствах існує два основних методи бюджетування прямих витрат на матеріали:

- нормативний метод;
- аналітичний метод [5, с. 99].

Нормативний метод є найбільш точним і виправданим, але в той же час досить трудомістким. Суть цього методу полягає в тому, що вартість оборотних коштів (сировини, матеріалів, комплектуючих) визначається виходячи з установлених норм витрати. На більшості великих і середніх промислових підприємств складається плановий кошторис витрат на одиницю продукції, в якому встановлюються питомі норми витрат за видами сировини. Так, на підставі встановлених норм (норм) матеріаломісткості та даних кошторису виробництва розраховується потреба бюджетного періоду.

Практика показує, що на малих підприємствах зазвичай відсутня система матеріального нормування. У цьому випадку можливе використання аналітичного

методу. Порівняно з нормативним методом він значно простіший у практичному застосуванні, але дає більш приблизну оцінку витрат матеріалів. Суть цього методу полягає в тому, що за фактичними даними про виробництво і реалізацію продукції за базовий (звітний) рік і загальних матеріальних витрат розраховують середньозважену величину, яка використовується як норма витрати на плановий бюджетний період. Потім ці норми споживання застосовуються до запланованих обсягів продажів і виробництва для визначення потреб у матеріалах.

Після визначення кількості сировини і матеріалів, необхідних для виробництва, наступним кроком є розрахунок необхідної кількості закупівель (за видами сировини і матеріалів). Потребу в сировині та матеріалах у кожному періоді можна визначити за такою формулою:

$$\text{Обсяг закупівлі} = \text{обсяг споживання} + \text{кінцевий запас} - \text{початковий запас}$$

Дані про запаси сировини і матеріалів надходять автоматично з бюджету запасів. Матеріальні запаси на початок періоду відповідають інвентаризації в попередньому періоді. У разі зміни бюджету продажів або бюджету виробництва необхідно негайно змінити план закупівлі матеріалів.

Бюджет матеріальних витрат складається з урахуванням строків і порядку погашення матеріальних зобов'язань.

Бюджет прямих витрат на оплату праці відображає витрати на оплату праці основного виробничого персоналу протягом бюджетного періоду в розрахунку на одиницю готової продукції за видами продукції та в цілому по підприємству в натуральному та вартісному вираженні з урахуванням витрат робочого часу в робочих годинах і тарифних ставках [16, с. 184].

Кошторис прямих витрат на оплату праці складається на підставі кошторису виробництва (кількості одиниць продукції, що виробляється), даних про продуктивність праці та тарифні ставки основного виробничого персоналу, безпосередньо зайнятого у виробництві продукції.

Бюджет заробітної плати основного виробничого персоналу повинен включати дві складові:

- фіксована (постійна) частина винагороди;

– Відрядна (змінна) частина винагороди. Змінна частина оплати праці включає оплату діяльності і роботи за відрядними і тарифними розцінками, тарифними ставками або у відсотках від продажів відповідно до прийнятих в організаціях формами і системами оплати праці.

Якщо на момент складання кошторису накопичилися значні зобов'язання з виплати заробітної плати, необхідно передбачити графік їх погашення.

Бюджет виробничих накладних витрат — це кількісна оцінка планів усіх витрат компанії, пов'язаних із виробництвом продукту, за винятком прямих витрат на матеріали та робочу силу.

Виробничі накладні витрати включають постійну і змінну частини. Постійна частина (амортизація, технічне обслуговування) планується відповідно до фактичних виробничих потреб, а змінна – за нормативним підходом. Під нормативом розуміється рівень витрат на одиницю базового показника. Для оцінки нормативів витрат використовуються різні базові показники. Стандарти розраховуються на основі даних за попередні періоди з можливими поправками на інфляцію та деякі ринкові фактори [14].

Бюджет господарських витрат враховує всі витрати, пов'язані з продажем, просуванням і зберіганням товарів. Бюджет господарських витрат формується з урахуванням бюджету змінних накладних витрат, рекламного бюджету та інших постійних господарських витрат.

Змінні господарські витрати (комісійні, витрати на упаковку, складську обробку, транспортування товарів клієнтам) залежать від обсягу продажів і закупівель і переносяться з бюджету змінних загальновиробничих витрат.

Комерційні витрати групуються за ознаками, основними з яких є: види продукції, категорії покупців.

При складанні бюджету господарських витрат в окрему групу виділяють постійні витрати: витрати на рекламу та маркетинг і витрати на зберігання товарів на складі. Обсяг цих витрат планується на основі статистичних даних (витрати попереднього періоду з урахуванням сезонності) та управлінських рішень. Наприклад, може бути прийнято рішення про зміну місця розташування складу або

площі орендованого приміщення, про перегляд розміру страхового покриття товарно-матеріальних цінностей тощо.

У бюджеті відображаються всі витрати, не пов'язані з комерційною діяльністю підприємства, а саме: витрати на утримання офісу, витрати на персонал, освітлення та опалення невиробничих приміщень, відрядження, послуги зв'язку, податки та відсотки за кредитами, що відносяться до собівартості.

Бюджет загальних та адміністративних витрат складається на основі бюджетів, підготовлених центрами відповідальності.

Склавши описані вище попередні бюджети, можна приступати до формування основного фінансового бюджету, який починається з формування прогнозного звіту про прибутки та збитки компанії.

Прогнозований звіт про прибутки та збитки – це форма фінансової звітності, складена до початку планового періоду, яка відображає результати запланованої діяльності. Прогнозований звіт про прибутки та збитки готується для визначення та обліку платежів з податку на прибуток як грошових відтоків у касовому бюджеті. Прогнозований звіт про прибутки та збитки складається на основі даних, що містяться в бюджетах продажів, собівартості проданої продукції та операційних витратах. При цьому додається інформація про інші прибутки, інші витрати та суму податку на прибуток.

### **1.3 Організація бюджетної політики підприємства**

Сьогодні бюджетування в наших компаніях використовується в кращому випадку для контролю окремих показників, наприклад, розміру дебіторської та кредиторської заборгованості, або для визначення рівня витрат в окремих структурних підрозділах. Але ніяк не для управління активами компанії, досягнення зростання капіталізації чи достовірного визначення інвестиційної

привабливості окремих галузей економіки. Іншими словами, мета бюджетування в наших компаніях несправедливо звужується.

Проблеми запровадження корпоративного бюджетування на підприємствах провідних країн світу були вирішені 20-25 років тому, хоча вдосконалення систем бюджетування триває й досі. Тоді як топ-менеджери на Заході говорять про ціни на акції, ціни на облігації, кредитні рейтинги та інші суто фінансові питання, більшість наших керівників обговорюють між собою виробничі процеси, питання технологічної модернізації, соціальні проблеми чи політику. У кращому випадку мова йде про несплату податків або своєчасну виплату зарплати. Ця обставина яскраво характеризує стан пріоритетів в управлінні нашими та іноземними компаніями [12, с. 118].

Впровадження корпоративного бюджетування в Україні не тільки назріло, але й назріло. Подальші затримки з боку нашого керівництва в цій сфері пов'язані з набагато більшими проблемами, ніж неплатежі або хронічно депресивний фінансовий стан дедалі більшої кількості компаній (що, серед іншого, робить їх нецікавими як об'єкт інвестування і, таким чином, ще більше підриває основу для подальший розвиток). Набагато серйознішою є небезпека відставання нашого менеджменту від провідних країн світу, що яскраво проявляється у сфері управління фінансами.

Так що діагноз очевидний: повноцінне бюджетування в Україні рідкість. Немає розуміння того, що більшість фінансових проблем наших компаній пов'язані з недостатніми навичками управління фінансами. Що дефолти є не тільки, і часто не стільки, результатом недоліків у фіскальній політиці уряду, а скоріше відсутністю чіткої інформації та адекватного контролю за рухом фінансових потоків серед менеджерів (і, можливо, бажання навести порядок у створити цю область).

Бюджетування слід розглядати як допоміжний метод у фінансовій діяльності організації. Останнім часом цей метод використовується більшістю великих підприємств, що розвиваються, що забезпечує ефективний бізнес, велику кількість продажів, а також мінімальні витрати на виробництво та ресурси. Оскільки попит на бюджетну систему управління фінансами зростає, варто визначити, з чим саме це

пов'язано. Перш за все, необхідно вдосконалити систему мотивації персоналу з метою підвищення ефективності роботи. По-друге, конкуренція на ринку зростає, тому необхідно знизити витрати на виробництво і підвищити якість продукції, що випускається. Дотримуючись кількох із цих моментів, ефективність і продуктивність підприємства буде збільшена і стабільна з часом.

У випадку операційного бюджету ми спостерігаємо, що головною складовою в ньому є бюджет продажів. Отже, щоб збільшити обсяги виробництва, необхідно акцентувати увагу саме на цьому пункті, оскільки структура бюджету залежить від основного предмета бюджету, в даному випадку предметом є бюджет продажів. Операційний бюджет, разом з фінансовим, становить основний бюджет, який вже підрозділяється на всі функції та відділи плану роботи компанії в цілому [14].

Бюджетування, за своєю суттю, є сукупністю технологій планування, покликаних регулювати діяльність підприємства на найближчу перспективу. Незважаючи на всю уявну простоту, скласти якісний бюджет для реальної організації досить складно. Важко бути повністю впевненим, що отриманий результат є найкращим можливим планом. Щоб підвищити цю впевненість, менеджери повинні вдосконалювати свої процедури, а не будувати плани. У багатьох випадках це дозволяє заздалегідь виключити можливість помилки, а не виправляти наслідки неправильних рішень у майбутньому. На допомогу керівнику в статті запропоновано рекомендації щодо організації бюджетного процесу, найбільш придатного для умов підприємства та розв'язуваних управлінських завдань [4, с. 87].

Очевидно, що відповідність бюджету затвердженим стратегічним цілям є необхідною умовою успішного управління. Як правило, використовуються два механізми, які можуть забезпечити наступність планів з точки зору довгострокових цілей. Такими механізмами є:

- певний набір ключових показників ефективності, визначених на початку процедури планування та переданих функціональним підрозділам у формі «бюджетного повідомлення»;

- прийняті інвестиційні програми організації.

Обидва механізми досить раціональні і довели свою ефективність. Проте залишається відкритим питання про їх взаємозв'язок. Дійсно, фінансові можливості реалізації інвестиційної програми залежать від планів, складених на період. У свою чергу, успішна реалізація інвестицій може вплинути на майбутні показники ефективності. Якщо інвестиційну діяльність об'єднати в комплекс, то невдача однієї з них може мати критичні наслідки для організації в цілому.

Одним з можливих варіантів вирішення проблеми є вибір періоду планування інвестицій, більшого за бюджетний період (наприклад, від 2 до 5 років). Таким чином, усі взаємопов'язані заходи інвестиційної програми повинні бути відображені в одному плані. Для практичної реалізації пунктів, закладених у програмі, визначаються ключові показники, аналогічні показникам, які використовуються при бюджетуванні, на весь період її виконання. Природно, що як ключові показники на наступний період, так і заходи, що входять до інвестиційної програми, необхідно оновлювати з періодичністю, що дорівнює бюджетному циклу. По суті, мова йде про створення додаткової системи довгострокового планування ключових показників ефективності з прив'язкою до інвестиційної програми [9, с. 105-106].

При проектуванні системи бюджетування практично відразу виникає питання, яку інформацію взяти за основу розрахунку планових показників. На перший погляд здається логічним звернутися до існуючої в організації системи обліку. У результаті введені бухгалтерією об'єкти обліку автоматично стають об'єктами планування, а характеристики руху активів і пасивів - плановими показниками.

Враховуючи, що найбільш поширеними об'єктами обліку є підрозділи організації (її функціональні підрозділи), автоматично формується система планування, яка регулює розподіл ресурсів між функціональними блоками. Відповісти на питання, чи раціональні витрати, які здійснюються на виконання функції, зазвичай неможливо. Планування переростає в «перетягування ковдри» підрозділами в боротьбі за прийнятний рівень витрат, що, на їхню думку, визначає

значимість цього відділу. Що й казати, при такій постановці питання про боротьбу за зниження витрат не може бути й мови. Система стає несправною в самій своїй основі.

Альтернативним шляхом є перехід до системи проектного планування (планування окремої виробничої діяльності з наступним визначенням загальних характеристик). Цей метод планування іноді називають «нульовим плануванням». Насправді ця назва не зовсім коректна, оскільки основним у звіті залишаються перевірені фактичні дані (вартість ресурсів, бажаний ефект від виконання виробничої програми тощо). Відмінність полягає в тому, що вихідним об'єктом планування є не функція, а проект - конкретна подія, необхідна для забезпечення виробничого процесу. Цей факт робить великі промислові компанії чимось схожими на невеликі організації з більш розвиненою проектною структурою [11, с. 37].

Залишається відкритим питання, як отримати інформацію, необхідну для обґрунтування витрат і грошових потоків за видами діяльності. У бухгалтерському обліку така інформація відсутня. Однак рішення можна легко знайти.

Щоб проілюструвати відповідь, звернемо увагу на те, яка інформація необхідна для створення зв'язного та достатньо детального плану. Очевидно, що основою такої інформації є перелік самих заходів, а також обсяг і вартість ресурсів, необхідних для їх виконання. Враховуючи, що визначення найкращого порядку виконання елементів виробничої програми є задачею оптимізації, яка вирішується безпосередньо в процесі планування, при визначенні відсутніх ознак виникають дві проблеми:

1. Завдання нормування полягає у визначенні необхідної кількості ресурсів, необхідних для виконання роботи.

На етапі впровадження системи планування експертна оцінка може бути використана спеціалістами для оцінки необхідного обсягу ресурсів.

2. Завдання визначення вартості ресурсів полягає в групуванні однорідних елементів, організації обліку їх кількості та розрахунку витрат.

На етапі впровадження процедур планування може бути використано велике групування ресурсів (переважно матеріалів) і приблизна оцінка ринкової вартості.

Обидві проблеми цілком вирішувані, але вимагають певних зусиль для «доведення». Ми бачимо, що їхня недосконалість не є нездоланною перешкодою для впровадження нового процесу планування.

Враховуючи доведену необхідність співвіднесення бюджетів зі стратегічними цілями організації, всі системи планування можна, в першому наближенні, розглядати як планування «зверху». Загальні цілі мають бути встановлені на початку процесу планування та слугувати орієнтиром для визначення показників нижчого порядку. Очевидно також, що якщо під час планування виявляється, що досягнення стратегічних цілей неможливе, їх необхідно переносити або коригувати [1, с. 128].

Відповідність використовуваної в організації системи бюджетування схемі «зверху вниз» або «знизу вгору» можна визначити за напрямком потоку інформації, що обґрунтовує кінцеві планові показники.

При використанні методу бюджетування за виробничою діяльністю використання схеми планування «зверху вниз» зустрічається досить рідко. Частіше за початкове створення виробничих планів відповідають служби, відповідальні за конкретну ділянку роботи. При необхідності цей процес може бути локалізований всередині керуючої компанії у випадку холдингової або філійної структури. Але незмінним залишається принцип складання плану «знизу» - через підрозділи, відповідальні за функціональні напрямки роботи.

Якщо об'єктом управління є холдинг або дуже розгалужена галузева структура, то використання методу «планування зверху» може бути виправданим за наявності другого незалежного контуру планування на локальному рівні, який перетворює агреговані показники центру в детальні програми дій. У цьому випадку грамотно побудована система мотивації або внутрішнього контролю може мінімізувати негативні тенденції до зростання витрат.

Визначившись із підходами до бюджетування, залишається вирішити, які програмні продукти використовуватимуться для реалізації розробленої методики.

Остаточні правила процедур залежатимуть від того, які засоби передбачається використовувати. Можливо, особливості програмного продукту внесуть зміни в обраний метод. Узагальнюючи наявні на ринку програми, розглянемо альтернативи.

Перший варіант – використовувати налаштовані офісні програми Excel або Access. Це досить типовий вибір навіть у деяких великих компаніях.

Другий спосіб полягає у використанні відносно недорогих програм, що спеціалізуються на підтримці процедур планування (продукти компанії «Інталев» та інші). Часто такий вибір роблять організації, які тільки створюють бюджетну систему або хочуть її модернізувати.

Третій варіант має на увазі наявність в організації інтегрованої системи ERP-класу і функціонування передбачених нею функцій планування.

Почнемо з третього варіанту. Звичайно, створення глобальної системи управління під прапором однієї з ERP-систем на ринку настільки ж благородно, як і дорого. Для функціонування такої системи необхідна чітка координація її складових модулів, яка забезпечується, як правило, на етапі впровадження. Функціональність, яка була реалізована в процесі впровадження, стає досить стабільною та характеризується високим рівнем інформаційної безпеки. Водночас змінити таку систему досить складно. Для цього потрібно визначити, чи можливо реалізувати потрібний метод, і які зміни необхідно буде внести додатково в інших модулях. Якщо обраний спосіб не передбачений системою, швидше за все, від нього доведеться відмовитися. В іншому випадку вартість зміни функціональності може бути порівнянна з вартістю початкового встановлення системи [7, с. 68].

Порівнюючи перший і другий варіанти, можна констатувати, що другий спосіб менше залежить від кваліфікації спеціалістів, які здійснюють впровадження. Однак слід мати на увазі, що в гонитві за універсальністю розробники змушені використовувати найпростіші методи, істотно звужуючи сферу вибору. Майже напевно така система буде працювати за умовами та показниками обліку, а значить, буде досить віддалена від проблем власне вирішення управлінських завдань. Залучаючи компанію-розробника як «реалізатора» програми, підвищується ймовірність правильної адаптації під потреби користувача. З іншого боку, практика

показує, що вибрати програму, в якій потрібний метод реалізовано як стандартний засіб, обходиться набагато дешевше.

Справедливості заради варто відзначити, що недоліки є і у такого улюбленого засобу автоматизації, як використання стандартних офісних додатків. Основними з них є низька захищеність отриманих форм від збою при введенні даних і відсутність ряду допоміжних засобів, реалізованих у спеціалізованих програмах. Необхідність компенсації цих недоліків вимагає створення суворих правил виконання процедур і додаткових інструментів перевірки. Якщо в проекті бере участь одна-дві людини, які добре знайомі з основними можливостями продуктів і володіють вбудованою мовою програмування, шанс створити робочий інструмент досить високий.

Варіації щодо вибору методів планування, ймовірно, нескінченні. Багато літератури і спеціалізовані компанії пропонують свій «унікальний» і «найефективніший» метод. На основі підходів, запропонованих у статті, організація може обрати власний шлях, найбільш прийнятний для даних умов.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ НА АТ «СЕНС БАНК»**

#### **2.1 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану підприємства**

Акціонерне товариство АТ «Сенс Банк» є правонаступником ТОВ КБ споживчої кооперації «Віто», зареєстрованого Національним банком України 24.03.1993 під номером 58, та АТ «УКРСОЦБАНК» згідно з рішенням єдиного акціонера від 15.10.2019 № 5/2019. З 2001 року банк функціонував під назвою АТ «Альфа-Банк», але в 2022 році було прийнято рішення про зміну офіційного найменування банку на АТ «Сенс Банк»[18].

На пропозицію Національного банку та на підставі його рішення про виведення АТ «СЕНС БАНК» з ринку, з урахуванням обставин, визначених Законом України «Про банки і банківську діяльність», що виникли внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України (а саме застосування міжнародних санкцій та санкцій відповідно до Закону України «Про санкції»), держава в особі Міністерства фінансів взяла участь у процесі виведення з ринку системно важливого банку АТ «Сенс Банк».

АТ «Сенс Банк», один із системно важливих банків України, перейшов у власність держави відповідно до Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» (із змінами від 29.05.2023 № 3111-IX), постанови Кабінету Міністрів України від 21.07.2023 № 739 та договору купівлі-продажу акцій банку, укладеного 22.07.2023 між Міністерством фінансів та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. Це стратегічне рішення мало на меті забезпечення подальшої стабільної роботи банку, захист інтересів вкладників і кредиторів, а також запобігання негативним наслідкам на фінансовому ринку в умовах економічної нестабільності, спричиненої зовнішніми факторами, зокрема збройною агресією Російської Федерації.

Одним із ключових аспектів цього процесу стало призначення органу управління корпоративними правами за акціями АТ «Сенс Банк», що належать державі. Міністерство фінансів України було визначено органом управління, відповідальним за реалізацію державної політики в частині управління корпоративними правами банку. Цей крок був необхідним для забезпечення прозорості та ефективності управління банком у складних економічних умовах.

Фонд гарантування вкладів фізичних осіб відіграв важливу роль у процесі реорганізації управління банком. За поданням Міністерства фінансів та погодженням із Національним банком України, Фонд призначив нове керівництво банку. Ці керівники мали відповідний досвід і кваліфікацію для ефективного управління фінансовою установою, що дозволило зберегти її стабільність та функціонування на високому рівні.

Призначення нового керівництва було стратегічно важливим для відновлення довіри вкладників і інших стейкхолдерів банку. В умовах економічної невизначеності та підвищеного ризику, пов'язаного з міжнародними санкціями та внутрішніми економічними викликами, стабільне керівництво є ключовим фактором успіху. Це рішення дозволило не лише зберегти, але й підвищити рівень довіри до банківського сектору загалом.

Важливо зазначити, що призначення керівництва за поданням Міністерства фінансів та погодженням із Національним банком України забезпечило додатковий рівень контролю та відповідальності. Цей механізм гарантував, що всі рішення ухвалюються з урахуванням інтересів держави та суспільства, а також відповідно до найкращих міжнародних практик корпоративного управління.

Перехід АТ «Сенс Банк» у власність держави та відповідне призначення нового керівництва мали значний позитивний вплив на стабільність фінансової системи України. Це дозволило уникнути паніки серед вкладників, запобігти масовим відтокам капіталу та зберегти стійкість банківського сектору. Крім того, такий підхід сприяв підвищенню фінансової дисципліни та прозорості в управлінні банками.

У висновку, державне управління АТ «Сенс Банк» стало важливим кроком на шляху до зміцнення фінансової стабільності України. Ефективне управління, підтримка з боку держави та впровадження кращих практик корпоративного управління сприяли підвищенню довіри до банку та фінансової системи в цілому. Цей досвід може стати корисним прикладом для інших країн, що стикаються з подібними викликами у сфері банківського сектору.

Станом на 2024 рік, АТ «Сенс Банк» налічує приблизно 4000 співробітників, що є меншим числом порівняно з попереднім роком, коли до націоналізації банку у 2023 році тут працювало близько 5000 осіб. Попри зменшення кількості працівників, банк продовжує відігравати значну роль у підтримці фінансової стабільності країни та соціальної відповідальності у цей складний час.

З початку військових дій, АТ «Сенс Банк» активно підтримує українську армію та національну оборону. Від 24 лютого банк направив понад 156 мільйонів гривень на потреби Збройних сил України та територіальної оборони. Ця допомога включала фінансування закупівлі військового обладнання, медичних засобів та інших критично важливих ресурсів для українських захисників.

Крім того, банк надав своїм клієнтам та співробітникам можливість активно долучитися до підтримки армії через мобільний додаток Sense. Використовуючи цей додаток, клієнти та працівники банку переказали більше 166 мільйонів гривень на допомогу Збройним силам України. Це демонструє високий рівень залученості та патріотизму не лише серед банківської спільноти, але й серед його клієнтів, які спільно працюють для підтримки обороноздатності країни.

Схематичне зображення структури власності  
АТ «СЕНС БАНК» станом на 01 січня 2024 року

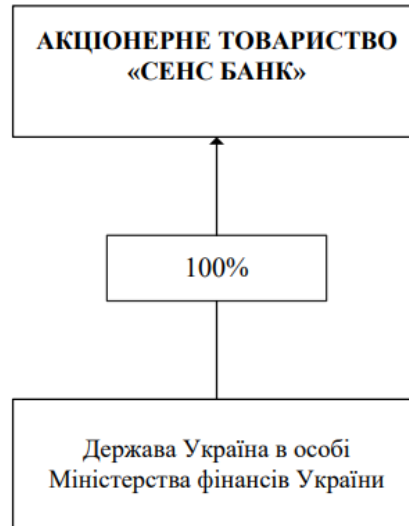


Рисунок 1.1. – Структура власності АТ «Сенс Банк»

*Джерело: розроблено автором на основі [35]*

Окрім фінансової підтримки ЗСУ, АТ «Сенс Банк» також сприяє допомозі громадянам, які постраждали від війни. Банк та його співробітники зібрали понад 5,2 мільйона гривень, які були направлені на підтримку людей, що зазнали втрат через бойові дії. Ці кошти були використані для надання гуманітарної допомоги, забезпечення тимчасового житла, харчування та медичної підтримки постраждалих.

Соціальна відповідальність АТ «Сенс Банк» проявляється не лише у фінансовій підтримці, але й у численних волонтерських ініціативах. Співробітники банку активно долучаються до волонтерської діяльності, допомагаючи у сортуванні та доставці гуманітарної допомоги, організації притулків для переселенців та проведенні благодійних акцій. Вони працюють разом, щоб допомогти тим, хто цього потребує, і показати, що взаємопідтримка та солідарність можуть змінити ситуацію на краще.

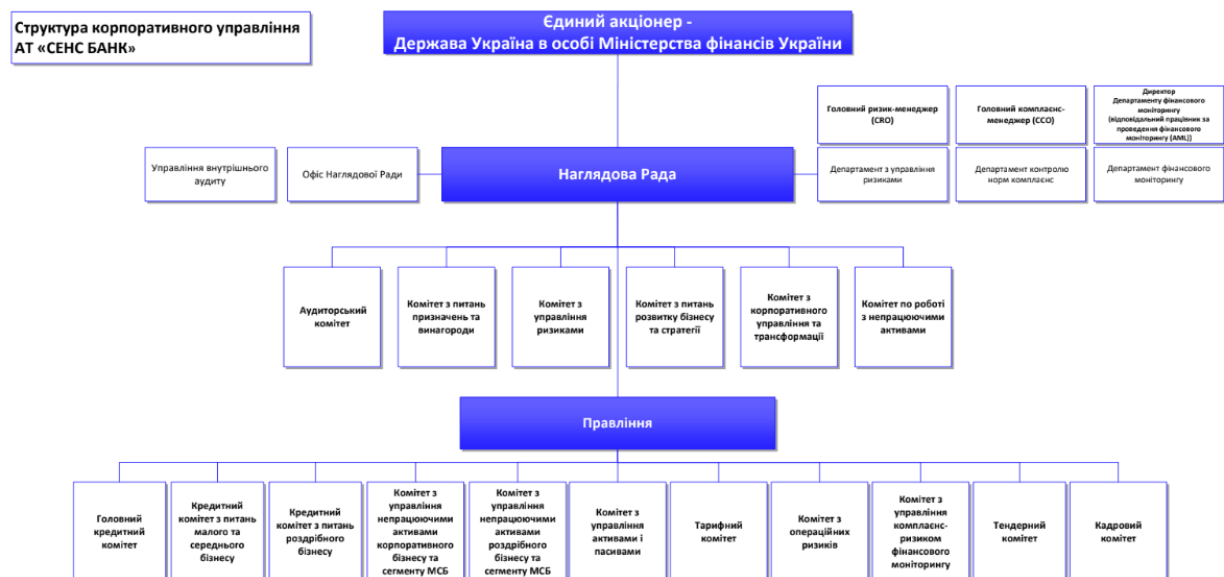


Рисунок 1.2. – Структура корпоративного управління АТ «Сенс Банк»

*Джерело: розроблено автором на основі [35]*

Попри виклики, що постали перед банком і країною, АТ «Сенс Банк» продовжує забезпечувати стабільну роботу, підтримуючи своїх клієнтів і громаду. Це включає надання доступу до банківських послуг, стабільну роботу відділень та забезпечення безперервності фінансових операцій. Банк активно працює над підтриманням довіри клієнтів, забезпечуючи високу якість обслуговування та прозорість у своїй діяльності.

Націоналізація банку у 2023 році, з одного боку, стала викликом, але з іншого – надала можливість державі забезпечити стабільність фінансової установи, що має системне значення для економіки України. Державне управління банком дозволило ефективно керувати ресурсами та спрямовувати їх на найбільш критичні потреби країни у цей складний час.

Таким чином, АТ «Сенс Банк» демонструє високий рівень соціальної відповідальності та патріотизму, активно підтримуючи армію та громадян у часи військових випробувань. Його діяльність є прикладом того, як фінансові установи можуть і повинні відігравати важливу роль у забезпеченні стабільності та підтримки суспільства у кризові моменти.

Нові ініціативи та підтримувані проекти АТ «Сенс Банк»:

АТ «Сенс Банк» не тільки активно підтримує українську армію та громадян під час військових дій, але й планує впровадження нових ініціатив та продовжує

підтримку різноманітних проектів, спрямованих на соціально-економічний розвиток країни.

АТ «Сенс Банк» продовжує демонструвати свою відданість соціальній відповідальності та розвитку України, підтримуючи різноманітні проекти та впроваджуючи нові ініціативи, спрямовані на покращення життя громадян і сприяння сталому розвитку країни.

Для повноцінної оцінки фінансово-економічного стану АТ «Сенс Банк» необхідно провести аналіз зазначених показників у динаміці за кілька періодів. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони банку, а також зрозуміти його фінансову стійкість та ефективність управління.

Таблиця 2.1 – Аналіз власного капіталу АТ «Сенс Банк» у період з 2021-2023рр. тис. грн.

Показник	2021	2022	2023
Статутний капітал	28 726 248	28 726 248	28 726 248
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	2 367 572	2 367 572	2 367 572
Резервні та інші фонди банку	1 536 486	1 536 486	1 421 007
Резерви переоцінки	116 002	66 505	65 242
Непокритий збиток	24 068 795	20 611 768	22 957 098
Усього власного капіталу	12 085 042	8 677 512	9 622 971

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

За аналізований період спостерігалось незмінність статутного капіталу та емісійного доходу. Це свідчить про стабільність структури власності банку та відсутності додаткових емісій акцій. По таблиці видно що банк не залучав додатковий капітал від акціонерів через емісію нових акцій або інших інструментів.

Спостерігалось незначне зниження резервів у 2023р. Це може бути пов'язано з використанням резервів для покриття збитків або інших фінансових потреб.

Загальний аналіз показує, що банк зазнав фінансових труднощів протягом аналізованого періоду, що відображається у значному зменшенні власного капіталу у 2022 році та незначному відновленні у 2023 році

З метою оцінки достатності розміру капіталу Банк на регулярній основі проводить оцінку ризиків та визначає їх вплив на рівень капіталу та показники його достатності. Основними ризиками, які мають суттєвий вплив на розмір власного капіталу Банку є кредитний, ринковий, операційний ризики та процентний ризик банківської книги.

Таблиця 2.2 – Аналіз активів АТ «Сенс Банк» у період з 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	2021	2022	2023
Грошові кошти та їх еквіваленти	31 160 207	15 443 495	24 264 327
Кредити та заборгованість банків	1 197 736	642 002	997 108
Кредити та заборгованість клієнтів	60 334 203	50 660 825	47 838 345
Інвестиції в цінні папери	11 009 093	8 639 120	12 286 826
Похідні фінансові активи	463 407	27 538	329 058
Інвестиційна нерухомість	478 590	469 809	899 502
Відстрочений податковий актив	847 369	847 369	852 369
Основні засоби та нематеріальні активи	3 641 068	3 316 473	3 617 050
Інші активи	6 580 629	3 411 170	7 304 304
Усього активів	115 712 302	84 257 527	97 592 962

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Виходячи з даних наведених у табл. 2.2 ми бачимо що загальна сума активів суттєво зменшилася у 2022 році через складний економічний стан в країні, але не дивлячись на це в 2023 році почалося часткове відновлення активів банку.

Значно збільшилися інвестиції в цінні папери, банк здійснював інвестиції в державні цінні папери та цінні папери, які рефінансуються Національним банком України, муніципальні цінні папери, єврооблігації та інші цінні папери для торгових цілей:

1. Підтримання та покращення ліквідності:
  - обліково-позичкові операції (надання короткострокових позик під заставу цінних паперів);
  - інвестиційні операції (придбання високоліквідних цінних паперів).

## 2. Досягнення високої дохідності:

– обліково-позичкові операції (надання середньо- та довгострокових кредитів під заставу цінних паперів та придбання цінних паперів за операціями репо);

– інвестиційні операції (придбання високодохідних цінних паперів);

– арбітражні операції (отримання доходу за рахунок курсових різниць та за рахунок переміщення ресурсів між різними ринками (кредитний ринок і ринок цінних паперів).

## 3. Регулювання валютної позиції.

Таблиця 2.3 – Аналіз зобов'язань АТ «Сенс Банк» у період з 2021-2023 роки, тис. грн.

Показник	2021	2022	2023
Кошти, що отримані від Національного банку України	8 616 962	4 733 072	9 914 846
Кошти банків	27 055	30 516	106 366
Кошти клієнтів	88 117 806	65 090 179	73 315 858
Похідні фінансові зобов'язання	53 101	1 453 738	125 466
Боргові цінні папери, емітовані банком	4 677	1 811	8 456
Резерви за зобов'язаннями	322 928	235 652	145 415
Інші зобов'язання	4 288 274	2 101 978	2 928 111
Субординований борг	1 363 910	1 921 501	1 413 730
Зобов'язання групи вибуття	11 599	11 568	11 743
Усього зобов'язань	102 806 312	75 580 015	87 969 991

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Аналізуючи таблицю 2.3 можна побачити значне зниження коштів отриманих від Національного банку України у 2022 році під час повномасштабного вторгнення та подальшому зростанню у 2023 році через те що АТ «Сенс Банк», один із системно важливих банків України, перейшов у власність держави відповідно до Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб» (із змінами від 29.05.2023 № 3111-IX), постанови Кабінету Міністрів України від 21.07.2023 № 739 та договору купівлі-продажу акцій банку, укладеного 22.07.2023 між Міністерством фінансів та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб.

Кошти банків з 27 055 тис. грн у 2021 значно зросли до 106 366 тис. грн у 2023, що може свідчити про збільшення міжбанківських залучень

Невелике зниження з 4 677 тис. грн у 2021 році до 1 811 тис. грн у 2022 році та подальшому збільшенню до 8 456 тис. грн у 2023 році боргових цінних паперів, емітованих банком свідчить про зміну обсягу випуску банківських облігацій або інших боргових інструментів.

## **2.2 Оцінка планування доходів та видатків, пов'язаних з операційною діяльністю підприємства**

Фінансові результати діяльності підприємства визначаються шляхом зіставлення доходів і відповідних їм витрат. Тому доходи і витрати поряд з фінансовими результатами (прибуток або збиток) є найважливішими показниками діяльності підприємства та основними елементами Звіту про фінансові результати.

Планування операційної діяльності, таким чином, стає безперервним процесом вибору підприємством нових шляхів узгодженої роботи, визначення можливостей навколишнього середовища та потреб в певних ресурсах, аналізу сильних і слабких сторін підприємства, передбачення появи нових умов або чинників, розроблення методів подальшого контролю за всіма процесами підприємства та стимулювання трудової активності робітників тощо. Крім того, прискорення процесів економічних, соціальних, технологічних та інших змін середовища господарювання закономірно визначає необхідність ретельного урахування такого роду трансформацій не тільки в ході розрахунку планових показників (дотримання вимог гнучкості та багатоальтернативності системи планів), але й в сфері відповідного перетворення парадигми організації планового процесу. Ключовим елементом такого роду перетворення виступає необхідність надзвичайного посилення уваги щодо навчання (розширення доступу до ключових

компетентностей, які визначають конкурентні переваги даного суб'єкта господарювання) й адаптації підприємства.

Таблиця 2.4 – Планові та фактичні доходи та видатки від операційної діяльності АТ «Сенс Банк» за 2021-2023 роки, тис. грн:

Показники	2021			2022			2023		
	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення	План	Факт	Відхилення
Процентні доходи	7 542 156	7 254 290	287 866	8 111 367	9 082 196	970 829	8 621 983	6 632 923	1 989 060
Процентні витрати	-2 947 712	-2 755 029	192 683	-3 491 256	-3 588 403	97 147	-3 891 043	-2 866 569	1 024 474
Комісійні доходи	4 367 216	4 018 505	348 711	4 783 491	3 213 731	-1 569 760	5 141 943	3 105 907	-2 036 036
Комісійні витрати	- 891 823	-1 258 225	- 366 402	- 1 097 234	-1 064 556	32 678	- 1 235 782	-840 410	395 372
Адміністративні витрати	- 4 891 045	-4 283 637	607 408	- 5 421 872	-3 837 794	1 584 078	-5 981 543	-3 953 603	2 027 940
Результат операцій з іноземною валютою	413 821	371 474	42 347	521 678	784 950	263 272	681 823	224 501	457 322
Інші операційні доходи	244 561	293 301	-48 740	361 239	151 245	-209 994	451 834	539 600	87 766
Загальний прибуток(збиток)	3 423 134	3 025 412	-397 722	4 001 651	4 741 369	739 718	4 481 921	2 842 349	1 639 572

*Джерело: розроблено автором на основі [33]*

Табл. 2.4 відображає порівняння планових і фактичних показників доходів та видатків від операційної діяльності АТ «Сенс Банк» за 2021-2023 роки. Основні категорії включають процентні доходи, процентні витрати, комісійні доходи, комісійні витрати, адміністративні витрати, результати операцій з іноземною валютою, інші операційні доходи та загальний прибуток/збиток. За 2021 рік планові процентні доходи становили 7 542 156 тис. грн, тоді як фактичні були 7 254 290 тис. грн, що на 3.8% нижче плану. Це може бути пов'язано з меншим обсягом виданих кредитів або зниженням процентних ставок. Процентні витрати склали 2 947 712 тис. грн за планом, але фактично вони були 2 755 029 тис. грн, що на 6.5% менше, що свідчить про ефективне управління залученими ресурсами. Комісійні доходи планувалися на рівні 4 367 216 тис. грн, однак фактично склали 4 018 505 тис. грн,

що на 8% нижче плану. Це може свідчити про меншу кількість проведених транзакцій або зниження комісійних ставок. Комісійні витрати перевищили план на 41.1%, склавши 1 258 225 тис. грн проти планових 891 823 тис. грн, що може бути пов'язано з більшими витратами на обслуговування транзакцій. Адміністративні витрати фактично склали 4 283 637 тис. грн, що на 12.4% менше планових 4 891 045 тис. грн, свідчаючи про ефективну економію витрат. Результат операцій з іноземною валютою склав 371 474 тис. грн, що на 10.2% менше запланованого 413 821 тис. грн, можливо через менш вигідні курсові різниці. Інші операційні доходи були на 12.7% нижчими за планові, становлячи 213 605 тис. грн проти 244 561 тис. грн за планом. Загальний прибуток/збиток склав 3 025 412 тис. грн, що на 11.6% нижче запланованих 3 423 134 тис. грн.

У 2022 році процентні доходи перевищили план на 12%, склавши 9 082 196 тис. грн проти планових 8 111 367 тис. грн, що може свідчити про зростання кредитного портфеля або підвищення процентних ставок. Процентні витрати склали 3 583 409 тис. грн, перевищивши план на 2.6%, можливо через вищі витрати на залучені кошти. Комісійні доходи склали 3 613 731 тис. грн, що на 15.8% нижче запланованих 4 291 324 тис. грн, можливо через зменшення обсягу транзакцій. Комісійні витрати перевищили план на 17.5%, склавши 1 215 752 тис. грн проти планових 1 034 526 тис. грн. Адміністративні витрати перевищили план на 11.2%, склавши 5 821 913 тис. грн проти планових 5 237 329 тис. грн. Результат операцій з іноземною валютою перевищив план на 50.5%, склавши 784 950 тис. грн. Інші операційні доходи були на 49.9% нижчими за план, становлячи 240 945 тис. грн проти планових 481 239 тис. грн. Загальний прибуток/збиток склав 1 661 799 тис. грн, що на 58.7% нижче запланованих 4 021 451 тис. грн.

У 2023 році процентні доходи були на 23.1% нижчими за планові, становлячи 6 632 923 тис. грн проти 8 621 983 тис. грн за планом, можливо через скорочення кредитного портфеля або зниження процентних ставок. Процентні витрати склали 2 866 569 тис. грн, що на 26.3% нижче планових 3 891 043 тис. грн. Комісійні доходи склали 4 005 275 тис. грн, що на 3.6% нижче запланованих 4 155 986 тис. грн. Комісійні витрати перевищили план на 6.5%, склавши 1 085 672 тис.

грн проти планових 1 019 054 тис. грн. Адміністративні витрати були на 13% нижчими за план, становлячи 3 953 603 тис. грн проти планових 4 542 045 тис. грн. Результат операцій з іноземною валютою склав 244 501 тис. грн, що на 64.1% нижче запланованих 681 823 тис. грн. Інші операційні доходи перевищили план на 6%, склавши 667 867 тис. грн проти планових 630 000 тис. грн. Загальний прибуток/збиток склав 3 249 344 тис. грн, що на 32.6% нижче запланованих 4 821 281 тис. грн.

Таким чином, протягом аналізованого періоду від 2021 до 2023 років, АТ «Сенс Банк» не завжди досягав планових показників доходів і витрат. Це може бути пов'язано з макроекономічними факторами, змінами на фінансовому ринку, внутрішніми управлінськими рішеннями та іншими обставинами. Загальні тенденції свідчать про необхідність удосконалення планування та підвищення ефективності операційної діяльності банку.

### **2.3 Аналіз бюджетів різних підрозділів, які допомагають керувати операційними витратами та доходами**

Аналіз бюджетів різних підрозділів підприємства є важливим інструментом для ефективного управління операційними витратами та доходами. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити досягнення фінансових цілей підприємства.

Таблиця 2.5 – Аналіз бюджетів підрозділів АТ «Сенс Банк» за 2023 р.

Підрозділ	Планові витрати, млн грн	Фактичні витрати, млн грн	Відхилення, %	Планові доходи, млн грн	Фактичні доходи, млн грн	Відхилення, %
Департамент маркетингу	50	55	+10%	100	95	-5%
ІТ-департамент	80	75	-6.25%	20	22	+10%
Операційний департамент	120	130	+8.33%	150	145	-3.33%

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Адміністративний департамент	60	59	-1.67%	5	5.5	+10%
Кредитний департамент	200	210	+5%	300	290	-3.33%
Фінансовий департамент	40	38	-5%	80	85	+6.25%

*Джерело: розроблено автором на основі [33]*

Висновки з аналізу показують, що департамент маркетингу має витрати, які перевищують планові на 10%, а доходи недоотримані на 5%. Це вимагає перегляду маркетингової стратегії та оптимізації витрат. У ІТ-департаменті фактичні витрати менші за планові на 6.25%, а доходи перевищують планові на 10%, що свідчить про ефективну роботу цього підрозділу. Операційний департамент демонструє витрати, що перевищують планові на 8.33%, а доходи недоотримані на 3.33%. Необхідно виявити причини цих перевищень і недоотримань. Адміністративний департамент працює стабільно, оскільки витрати і доходи знаходяться в межах планових показників. У кредитному департаменті витрати перевищують планові на 5%, а доходи недоотримані на 3.33%, що вимагає детального аналізу кредитного портфеля і оптимізації процесів кредитування. Фінансовий департамент демонструє витрати, менші за планові на 5%, і доходи, що перевищують планові на 6.25%, що свідчить про ефективне управління фінансами. Ці висновки допомагають ідентифікувати підрозділи, які працюють ефективно, і ті, що потребують покращення, дозволяючи керівництву банку приймати обґрунтовані рішення для оптимізації витрат і збільшення доходів.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНИХ БЮДЖЕТІВ НА АТ “СЕНС БАНК”**

#### **3.1 Напрями удосконалення розробки операційних бюджетів на АТ «Сенс Банк»**

Удосконалення процесу розробки операційних бюджетів є критично важливим для ефективного управління фінансами банку. Це дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, підвищити прибутковість та знизити ризики. В цьому розділі розглянемо основні підходи до удосконалення розробки операційних бюджетів на підприємстві АТ «Сенс Банк».

##### **1. Аналіз поточного стану розробки операційних бюджетів**

Першим кроком до удосконалення процесу є аналіз поточного стану розробки операційних бюджетів. Це включає:

- Оцінку існуючих методик та підходів до розробки бюджетів.
- Аналіз ефективності бюджетування на рівні підрозділів.
- Виявлення сильних і слабких сторін у поточній системі бюджетування.

Аналіз поточного стану розробки операційних бюджетів у АТ «Сенс Банк» показує необхідність впровадження сучасних методик бюджетування, підвищення рівня автоматизації процесів та підвищення кваліфікації персоналу. Виявлені сильні сторони можуть бути використані для вдосконалення процесу, а виявлені слабкі сторони вказують на конкретні напрямки для покращення.

##### **2. Впровадження передових практик бюджетування**

Щоб підвищити ефективність бюджетного процесу, необхідно впровадити передові практики бюджетування, такі як:

Ролінгове бюджетування: це метод, при якому бюджет переглядається та коригується на регулярній основі, наприклад, щоквартально. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації та внутрішні фактори.

Адаптивне бюджетування: цей підхід передбачає гнучке планування, яке дозволяє швидко змінювати бюджет залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх потреб.

Бюджетування на основі діяльності (Activity-Based Budgeting): це підхід, при якому витрати розподіляються на основі конкретних видів діяльності або процесів. Це допомагає точніше визначити, які види діяльності приносять найбільшу користь і вимагають більших ресурсів.

### 3. Впровадження автоматизованих систем бюджетування

Сучасні інформаційні технології можуть значно спростити та покращити процес розробки операційних бюджетів. Для цього необхідно:

- Впровадити спеціалізоване програмне забезпечення для бюджетування, яке дозволить автоматизувати процеси збору даних, аналізу та складання бюджетів.

- Забезпечити інтеграцію систем бюджетування з іншими інформаційними системами банку, такими як системи обліку, управління ризиками та аналітики.

### 4. Підвищення кваліфікації персоналу

Ефективне бюджетування вимагає високої кваліфікації персоналу. Для цього необхідно:

- Проводити регулярні тренінги та семінари для співробітників, відповідальних за розробку та виконання бюджетів.

- Створити систему постійного професійного розвитку, яка включатиме навчання новим методикам бюджетування та використанню сучасних програмних засобів.

### 5. Розробка системи моніторингу та контролю виконання бюджетів

Для забезпечення виконання бюджетів необхідно створити ефективну систему моніторингу та контролю, яка включатиме:

- Регулярний аналіз виконання бюджетів з порівнянням планових та фактичних показників.

- Виявлення причин відхилень та розробка коригуючих заходів.

– Використання ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результативності бюджетного процесу та роботи підрозділів.

Удосконалення процесу розробки операційних бюджетів на підприємстві АТ "СЕНС БАНК" включає впровадження передових практик бюджетування, автоматизацію процесів, підвищення кваліфікації персоналу та створення системи моніторингу та контролю виконання бюджетів. Це дозволить банку більш ефективно використовувати свої ресурси, знижувати витрати та підвищувати прибутковість.

Ключові показники ефективності (KPI) є важливими інструментами для вимірювання успіху і ефективності різних аспектів діяльності банку. Ось основні KPI, які можна використовувати для оцінки ефективності процесу розробки операційних бюджетів:

Таблиця 3.1. – Ключові показники ефективності (KPI)

KPI	Опис	Формула розрахунку
1. Рентабельність активів (ROA)	Вимірює ефективність використання активів для отримання прибутку.	$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи}) * 100\%$
2. Рентабельність власного капіталу (ROE)	Показує, наскільки ефективно банк використовує власний капітал для отримання прибутку.	$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) * 100\%$
3. Чистий інтересний дохід (NIM)	Вимірює різницю між доходами від надання кредитів і витратами на залучення коштів.	$NIM = (\text{Чистий процентний дохід} / \text{Загальні активи}) * 100\%$
4. Коефіцієнт витрат (Cost-to-Income Ratio)	Відображає співвідношення операційних витрат до операційних доходів.	$\text{Cost-to-Income Ratio} = (\text{Операційні витрати} / \text{Операційні доходи}) * 100\%$
5. Коефіцієнт ліквідності (LCR)	Показує здатність банку виконувати короткострокові зобов'язання.	$LCR = (\text{Високоліквідні активи} / \text{Короткострокові зобов'язання}) * 100\%$
6. Коефіцієнт достатності капіталу (CAR)	Вимірює співвідношення власного капіталу до ризикованих активів банку.	$CAR = (\text{Власний капітал} / \text{Ризиковані активи}) * 100\%$
7. Коефіцієнт непрацюючих кредитів (NPL Ratio)	Показує частку непрацюючих кредитів у загальному кредитному портфелі.	$NPL \text{ Ratio} = (\text{Непрацюючі кредити} / \text{Загальний кредитний портфель}) * 100\%$

1	2	3
8. Операційний леверидж	Вимірює ефективність управління постійними та змінними витратами.	Операційний леверидж = (Відсоток зміни ЕВІТ / Відсоток зміни витрат)
9. Дохід на одного працівника	Відображає ефективність використання персоналу для отримання доходу.	Дохід на одного працівника = Загальні доходи / Кількість працівників
10. Витрати на одного працівника	Відображає витрати, пов'язані з одним працівником.	Витрати на одного працівника = Загальні витрати / Кількість працівників

*Джерело: розроблено автором на основі [22]*

Опис ключових показників ефективності:

Рентабельність активів (ROA): Допомогає оцінити, наскільки ефективно банк використовує свої активи для отримання прибутку.

Рентабельність власного капіталу (ROE): Відображає здатність банку генерувати прибуток з власного капіталу.

Чистий інтересний дохід (NIM): Вимірює, наскільки ефективно банк керує своїми процентними доходами та витратами.

Коефіцієнт витрат (Cost-to-Income Ratio): Допомогає визначити, наскільки ефективно банк контролює свої операційні витрати.

Коефіцієнт ліквідності (LCR): Оцінює здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів.

Коефіцієнт достатності капіталу (CAR): Показує фінансову стійкість банку та його здатність покривати ризики.

Коефіцієнт непрацюючих кредитів (NPL Ratio): Відображає якість кредитного портфеля банку.

Операційний леверидж: Допомогає оцінити ефективність управління витратами банку.

Дохід на одного працівника: Вимірює ефективність використання персоналу банку.

Витрати на одного працівника: Допомогає контролювати витрати, пов'язані з утриманням персоналу.

Використання цих КРІ допоможе керівництву банку оцінити ефективність різних підрозділів, виявити слабкі місця та розробити стратегії для покращення фінансової діяльності банку.

Таблиця 3.2. – Розрахунок КРІ для АТ «Сенс Банк» на 1 січня 2023 року

КРІ	Значення	Аналіз
ROA (Рентабельність активів)	-9.28%	Від'ємне значення свідчить про те, що активи банку генерували збитки протягом аналізованого періоду.
ROE (Рентабельність власного капіталу)	-116.73%	Від'ємне значення вказує на те, що власний капітал банку використовувався неефективно і генерував значні збитки.
NIM (Чистий інтересний дохід)	0.29%	(Низький показник може свідчити про те, що банк неефективно використовує свої активи для генерування процентного доходу.
Cost-to-Income Ratio (Коефіцієнт витрат)	89.66%	Високий коефіцієнт вказує на те, що значна частина доходів банку йде на покриття операційних витрат.
LCR (Коефіцієнт ліквідності)	7.37%	Низький показник ліквідності вказує на недостатню здатність банку виконувати свої короткострокові зобов'язання.
CAR (Коефіцієнт достатності капіталу)	7.96%	Показник достатності капіталу знаходиться на достатньому рівні, але вимагає постійного моніторингу для забезпечення фінансової стійкості.
NPL Ratio (Коефіцієнт непрацюючих кредитів)	46.81%	Високий відсоток непрацюючих кредитів свідчить про значні кредитні ризики та потребу в покращенні кредитної політики.
Дохід на одного працівника	72,500 грн	Цей показник вказує на ефективність використання персоналу для генерування доходів.
Витрати на одного працівника	65,000 грн	Цей показник вказує на витрати, пов'язані з утриманням одного працівника, і може бути використаний для оптимізації витрат на персонал.

*Джерело: розроблено автором на основі таб. 3.3*

Ці показники допоможуть керівництву банку оцінити фінансову ефективність та виявити слабкі місця, що потребують покращення.

Таблиця 3.3. – Основні кроки для удосконалення розробки операційних бюджетів на підприємстві АТ «Сенс Банк»:

Кроки удосконалення	Дії
Аналіз поточного стану	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оцінка існуючих методик і підходів до розробки бюджетів.</li> <li>- Аналіз ефективності бюджетування підрозділів.</li> <li>- Виявлення сильних і слабких сторін поточної системи бюджетування.</li> </ul>
Впровадження передових практик	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ролінгове бюджетування: регулярний перегляд і коригування бюджету.</li> <li>- Адаптивне бюджетування: гнучке планування для швидкої реакції на зміни.</li> <li>- Бюджетування на основі діяльності: розподіл витрат на основі конкретних видів діяльності.</li> </ul>
Автоматизація систем бюджетування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів бюджетування.</li> <li>- Інтеграція систем бюджетування з іншими інформаційними системами банку.</li> </ul>
Підвищення кваліфікації персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення регулярних тренінгів і семінарів для співробітників.</li> <li>- Створення системи постійного професійного розвитку.</li> </ul>
Розробка системи моніторингу та контролю	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Регулярний аналіз виконання бюджетів.</li> <li>- Виявлення причин відхилень і розробка коригуючих заходів.</li> <li>- Використання ключових показників ефективності (KPI).</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі власних думок*

Ця таблиця допомагає узагальнити основні заходи для удосконалення процесу розробки операційних бюджетів на підприємстві АТ «Сенс Банк».

### **3.2 Планування розробки операційних бюджетів на підприємстві АТ «Сенс Банк» та їх оптимізація**

Щоб підвищити ефективність бюджетного процесу, АТ «Сенс Банк» необхідно впровадити передові практики бюджетування, такі як ролінгове бюджетування, адаптивне бюджетування та бюджетування на основі діяльності.

Таблиця 3.4. – Впровадження передових практик бюджетування на підприємстві АТ «Сенс Банк»

Практика бюджетування	Опис	Переваги	Кроки впровадження
Ролінгове бюджетування	Перегляд та коригування бюджету на регулярній основі, наприклад, щоквартально.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оперативне реагування на зміни у ринковій ситуації та внутрішні фактори.</li> <li>- Підвищення точності прогнозів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановити частоту перегляду бюджету (наприклад, щоквартально).</li> <li>- Впровадити систему автоматизованого бюджетування для регулярного оновлення даних.</li> <li>- Проводити тренінги для персоналу щодо нових методик бюджетування.</li> </ul>
Адаптивне бюджетування	Гнучке планування, яке дозволяє швидко змінювати бюджет залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх потребах.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучкість та адаптивність до змін.</li> <li>- Можливість швидкого реагування на непередбачені обставини.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Визначити ключові показники, що впливають на бюджет.</li> <li>- Розробити процедури для швидкого коригування бюджету.</li> <li>- Інтегрувати адаптивне бюджетування з існуючими системами управління фінансами.</li> </ul>
Бюджетування на основі діяльності (АВВ)	Витрати розподіляються на основі конкретних видів діяльності або процесів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Точніше визначення витрат на конкретні види діяльності.</li> <li>- Підвищення ефективності розподілу ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ідентифікувати ключові види діяльності та процеси.</li> <li>- Розробити методичку розподілу витрат на основі діяльності.</li> <li>- Впровадити систему обліку та звітності, що підтримує АВВ.</li> <li>- Проводити тренінги для персоналу щодо нової методики.</li> </ul>

*Джерело: розроблено автором на основі власних думок*

#### Детальний опис практик бюджетування:

Ролінгове бюджетування є методом, який передбачає регулярний перегляд та коригування бюджету на основі останніх даних і прогнозів, що дозволяє оперативно реагувати на зміни в ринковій ситуації та внутрішніх умовах підприємства. Впровадження ролінгового бюджетування в АТ «Сенс Банк» включає кілька ключових кроків. Спершу необхідно провести оцінку готовності організації до

впровадження ролінгового бюджетування, що включає визначення поточного рівня автоматизації процесів бюджетування та наявність необхідних ресурсів. Далі слід розробити методику ролінгового бюджетування, визначивши ключові показники для оновлення бюджетів та встановивши частоту їх перегляду і оновлення, наприклад, щоквартально або щомісяця. Важливим кроком є автоматизація процесів за допомогою програмного забезпечення, яке дозволить швидко і зручно оновлювати бюджети, а також інтеграція системи бюджетування з іншими інформаційними системами банку, такими як CRM, ERP, системи обліку та управління ризиками.

Після цього слід підготувати персонал, що включає навчання співробітників, які будуть залучені до процесу ролінгового бюджетування, та підготовку інструкцій і методичних матеріалів для ефективного використання нових інструментів і методик. Наступним кроком є запуск пілотного проекту ролінгового бюджетування в одному або декількох підрозділах банку для оцінки ефективності нової методики, а також збирання зворотного зв'язку від співробітників та керівників підрозділів, що беруть участь у пілотному проекті. Після аналізу результатів пілотного проекту та виявлення сильних і слабких сторін нової методики, слід внести необхідні коригування в процеси та інструменти ролінгового бюджетування. Після успішного завершення пілотного проекту, останнім кроком є масштабування ролінгового бюджетування на всі підрозділи АТ «Сенс Банк» та забезпечення постійного моніторингу і вдосконалення процесу ролінгового бюджетування.

Адаптивне бюджетування є гнучким підходом, який дозволяє швидко змінювати бюджет залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх потребах. Основні переваги цього підходу включають гнучкість та адаптивність до змін, можливість швидкого реагування на непередбачені обставини, а також підвищення ефективності управління фінансами. Для впровадження адаптивного бюджетування необхідно визначити ключові показники, що впливають на бюджет, розробити процедури для швидкого коригування бюджету та інтегрувати адаптивне бюджетування з існуючими системами управління фінансами.

Бюджетування на основі діяльності (АВВ) передбачає розподіл витрат на основі конкретних видів діяльності або процесів, що дозволяє точніше визначити, які види діяльності приносять найбільшу користь і вимагають більших ресурсів. Основними перевагами цього підходу є точніше визначення витрат на конкретні види діяльності, підвищення ефективності розподілу ресурсів та можливість зосередитися на найважливіших видах діяльності для досягнення стратегічних цілей. Для впровадження АВВ необхідно ідентифікувати ключові види діяльності та процеси, розробити методику розподілу витрат на основі діяльності, впровадити систему обліку та звітності, що підтримує АВВ, та провести тренінги для персоналу щодо нової методики.

Впровадження передових практик бюджетування, таких як ролінгове бюджетування, адаптивне бюджетування та бюджетування на основі діяльності, дозволить АТ «Сенс Банк» підвищити ефективність бюджетного процесу, забезпечити оперативне реагування на зміни та оптимізувати розподіл ресурсів.

Таблиця 3.5. – Дані про витрати підрозділів АТ «Сенс Банк»:

Підрозділ	Планові витрати, млн грн	Фактичні витрати, млн грн	Відхилення, %
Департамент контролю норм	30	32	+6.67%
Департамент з управління ризиками	50	52	+4%
Департамент фінансового моніторингу	40	39	-2.5%
Управління внутрішнього аудиту	25	26	+4%
Офіс Наглядової Ради	15	15	0%
Аудиторський комітет	20	21	+5%

*Джерело: розроблено автором на основі [32]*

Приклад ролінгового бюджетування для одного кварталу передбачає декілька ключових кроків. Спочатку на етапі оцінки поточних даних в кінці кварталу проводиться оцінка фактичних витрат за поточний квартал і аналізуються причини відхилень від планових показників. Далі, на етапі прогнозу на наступний квартал, здійснюється перегляд і коригування бюджетів на основі фактичних даних поточного кварталу, враховуючи нові фактори, що можуть вплинути на витрати та

доходи в наступному кварталі. На етапі оновлення бюджету вносяться зміни у бюджет на наступний квартал, які затверджуються керівництвом банку. Після цього відбувається виконання та моніторинг, де бюджет виконується протягом наступного кварталу, а фактичні витрати і доходи постійно моніторяться та порівнюються з оновленим бюджетом.

Таким чином, впровадження ролінгового бюджетування дозволить АТ "СЕНС БАНК" оперативно реагувати на зміни, підвищити точність прогнозів та ефективність використання ресурсів.

Ефективне бюджетування вимагає високої кваліфікації персоналу. Для цього необхідно впровадити регулярні тренінги та семінари, а також створити систему постійного професійного розвитку. Це допоможе забезпечити необхідний рівень знань і навичок для розробки та виконання бюджетів

Таблиця 3.6 – Підвищення кваліфікації персоналу в АТ «Сенс Банк»

Кроки впровадження	Дії	Переваги
Регулярні тренінги та семінари		
Визначення потреб у навчанні	- Провести оцінку поточних знань та навичок персоналу, відповідального за бюджетування.	- Виявлення прогалин у знаннях та навичках.
Розробка навчальних програм	- Розробити навчальні програми, що охоплюють основні аспекти бюджетування, включаючи нові методики та інструменти.	- Підвищення рівня знань та навичок співробітників. - Підготовка персоналу до впровадження нових систем та методик.
Проведення тренінгів та семінарів	- Організувати регулярні тренінги та семінари з участю внутрішніх і зовнішніх експертів.	- Підвищення кваліфікації співробітників. - Обмін досвідом та найкращими практиками.
Система постійного професійного розвитку		
Створення системи професійного розвитку	- Розробити систему професійного розвитку, яка включатиме регулярні курси, вебінари та самостійне навчання.	- Постійне підвищення кваліфікації персоналу. - Можливість адаптації до змін у вимогах та технологіях.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
Навчання новим методикам бюджетування	- Включити в програму навчання нові методики бюджетування, такі як ролінгове бюджетування, адаптивне бюджетування та АВВ.	- Підвищення ефективності бюджетного процесу. - Підготовка до впровадження передових практик.
Використання сучасних програмних засобів	- Навчити персонал використанню сучасних програмних засобів для бюджетування та аналізу даних.	- Підвищення точності та швидкості обробки даних. - Зниження ризику помилок при складанні бюджетів.

*Джерело: розроблено автором на основі власних думок*

Розгорнуте пояснення кроків, які необхідно здійснити, передусім забезпечення закріплення культури безперервного професійного розвитку шляхом організації звичайних робочих груп і семінарів. Система має бути створена шляхом визначення потреб у навчанні, що передбачає оцінку поточних знань і навичок, якими володіють співробітники, залучені до бюджету; Цього можна досягти за допомогою опитувань, тестів або інтерв'ю, які не визнали прогалини в інформації, які слід використати за допомогою навчання. На черзі розробка навчальних програм, які повинні охоплювати всі основні сфери, пов'язані з бюджетуванням: фінансовий аналіз, прогнозування плюс використання сучасних програмних засобів і нових методів бюджетування. Програми складаються з модулів, які можуть вибрати різні форми для доставки, наприклад лекції, практичні завдання або онлайн-курси з гнучкістю щодо варіантів вебінарів.

Наступний етап передбачає проведення тренінгів та семінарів. При цьому навчання персоналу триває на постійній основі шляхом організації тренінгів і семінарів із залученням як внутрішніх, так і зовнішніх експертів. Крім того, важливо запровадити механізми, які також допомагали оцінювати ефективність освітніх дій — наприклад, тестування після проходження курсів, а також збір відгуків учасників. Водночас розробляється система безперервного професійного розвитку, яка створює план складання плану безперервного професійного розвитку для кожного працівника. Цей план включає додаткові курси, вебінари та самостійну роботу. Також запроваджується система бонусів, сертифікатів та інших форм мотивації для успішного проходження навчальних програм.

Важливо також навчати новим методикам бюджетування, таким як ролінгове бюджетування, адаптивне бюджетування та бюджетування на основі діяльності (ABB). Організуються практичні заняття з використанням нових методик, щоб співробітники могли застосовувати знання на практиці. Окрім цього, навчання сучасним програмним засобам, таким як SAP BPC, Oracle Hyperion, IBM Planning Analytics, є ключовим елементом. Проведення практичних вправ з використання програмного забезпечення допоможе співробітникам набути практичних навичок. Впровадження таких тренінгів та семінарів, а також створення системи постійного професійного розвитку, допоможе підвищити кваліфікацію персоналу АТ "СЕНС БАНК". Це, в свою чергу, забезпечить більш ефективне бюджетування, зменшить ризики помилок та підвищить загальну ефективність управління фінансами.

## ВИСНОВКИ

Розробка системи оперативних бюджетів має певні особливості, які необхідно враховувати при плануванні впровадження їх в діяльність підприємства: часові обмеження, періодичність складання, прогнозний характер, багатоваріантність, вплив факторів зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища.

Створення операційних бюджетів ефективно впливає на формування фінансових ресурсів, рух коштів, оптимізує відхилення та коригує діяльність підприємства шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

1. Вивчення теоретичних аспектів складання операційних бюджетів дозволяє глибше зрозуміти важливість цього процесу в загальному управлінні підприємством. Операційне бюджетування є ключовим інструментом фінансового планування, який сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищенню ефективності діяльності та досягненню фінансової стабільності підприємства.

Теоретичні дослідження в цій сфері охоплюють різні методичні підходи до складання бюджетів, включаючи нормативний метод, методи економічного аналізу та фінансового моделювання. Ці підходи дозволяють створювати точні та надійні фінансові плани, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації. Крім того, теорія операційного бюджетування акцентує увагу на важливості контролю та аналізу відхилень, що сприяє оперативному коригуванню планів та підвищенню гнучкості управлінських рішень. Таким чином, теоретичні аспекти складання операційних бюджетів формують основу для ефективного фінансового управління та стратегічного розвитку підприємств.

2. Операційний бюджет підприємства – це розпис на плановий період доходів і витрат підприємства, які забезпечують складання бюджету прибутку. Його формують на основі планів реалізації, матеріальних витрат, прямих витрат, витрат на оплату праці, інших планів, що відрізняються значним рівнем деталізації даних і мають вартісне вираження. Для операційного бюджету характерна

багатоступенева ієрархічна структура побудови, оскільки він формується на основі узгоджених між собою бюджетів нижчого рівня.

3. Оперативне планування виступає головною базою забезпечення системи управління необхідною оперативною інформацією про короткострокові виробничо-технологічні процеси, які у поєднанні з іншою інформацією дозволяють за допомогою оперативного аналізу давати своєчасну оцінку результатів роботи підприємства (процесу виробництва), вчасно реагувати на зміни у роботі підприємства, уникати їх в майбутньому та приймати зважені (готувати відповідні) управлінські рішення.

4. Процес планування повинен використовувати усі сучасні методи, враховувати сукупність показників економічного, виробничого, соціального напрямку діяльності та забезпечувати ефективну розробку стратегії розвитку підприємства, як головного поєднувача стійкості діяльності та механізму процесу планування у єдине ціле.

Оцінка планування доходів та витрат, пов'язаних з операційною діяльністю показала що банк не завжди досягав планових показників доходів і витрат. Це може бути пов'язано з макроекономічними факторами, змінами на фінансовому ринку, внутрішніми управлінськими рішеннями та іншими обставинами. Загальні тенденції свідчать про необхідність удосконалення планування та підвищення ефективності операційної діяльності банку.

5. Звіт про аналіз бюджетів різних підрозділів підприємства відображає важливі аспекти фінансової діяльності компанії. Порівняння бюджетних показників різних відділів відкриває перед управлінням чітке уявлення про ефективність використання ресурсів. Наприклад, деякі відділи можуть відзначатися більш ефективним використанням бюджетних асигнувань, тим часом як інші можуть потребувати оптимізації витрат.

Стратегічне планування впливає на вибір курсу дії підприємства, оскільки результати аналізу бюджетів надають можливість коригувати стратегічні пріоритети. Визначення пріоритетних напрямків розвитку стає більш

обґрунтованим, коли базується на даних про фінансові можливості кожного підрозділу.

Аналіз бюджетів також сприяє оптимізації фінансових процесів у підприємстві. Виявлення можливостей для зменшення витрат та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів стає ключовим завданням для управління. Це дозволяє підтримувати стабільність фінансового стану компанії шляхом уникнення недообґрунтованих витрат та оптимізації доходів.

За допомогою аналізу бюджетів різних підрозділів, які допомагають керувати операційними витратами та доходами, були ідентифіковані підрозділи що потребують покращення та надані рекомендації щодо покращення їх фінансового стану

6. Аналіз фінансової стійкості компанії та ліквідності її активів є ключовим елементом для оцінки фінансового здоров'я підприємства. Він дозволяє отримати уявлення про здатність компанії виконувати свої фінансові зобов'язання та зберігати оптимальний рівень ліквідності.

Аналіз фінансової стійкості компанії та ліквідності її активів показують позитивні зміни у фінансовому стані банку протягом аналізованого періоду, що свідчить про стабільний розвиток та ефективне управління фінансами.

7. Аналіз показників ефективності підприємства є важливим інструментом для оцінки його успішності і конкурентоспроможності. Цей процес дозволяє глибше розібратися у використанні ресурсів, досягненні поставлених цілей і визначенні стратегій для майбутнього розвитку.

Визначені та обчислені показники ефективності підприємства (KPI) допоможуть керівництву банку оцінити ефективність різних підрозділів, виявити слабкі місця та розробити стратегії для покращення фінансової діяльності банку.

8. Для підвищення ефективності бюджетного процесу на підприємстві АТ "СЕНС БАНК" необхідно впровадити сучасні методики бюджетування, автоматизовані системи та забезпечити постійний розвиток кваліфікації персоналу. Це дозволить знизити витрати часу на підготовку бюджетів, підвищити точність та надійність даних, а також забезпечити гнучкість і оперативність у реагуванні на

зміни ринкових умов та внутрішніх потреб банку. Впровадження передових практик бюджетування, автоматизації та системи професійного розвитку персоналу стане ключовим кроком до досягнення цих цілей та підвищення загальної ефективності управління фінансами в банку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білобловський С.А. Бюджетування виходячи з потреб ринку (АВВ-технологія) – *новітні управлінські технології* / Білобловський С.А. // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – №5. – С. 11–12.
2. Брітченко І.Г. Контролінг : навч. посіб. / І. Г. Брітченко, А. О. Князевич. – Рівне : Волинські обереги, 2018. – 280 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. -4-те вид.-К.:Лібра, 2008. – 704с
4. Кармінський А.М. Упровадження бюджетування на вітчизняних підприємствах // Фінанси України. – 2008. – №4. – С. 45-50
5. Кудлак В. Я. *Фінансове планування та прогнозування* : курс лекцій. Тернопіль : ТНТУ, 2017. 94 с.-  
<http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/15827/5/KonsLekFP2016.pdf>
6. Кузьміна М.С. Облік витрат, калькулювання та бюджетування в галузях виробничої сфери: навч. посіб / Кузьміна М.С. – М.: Фінанси та статистика, 2007. – 208 с
7. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2001. – 848 с
8. Немирівський І.Б. Старожукова І.А. Бюджетування: від стратегії до бюджету – покрокове керівництво / І.Б. Немирівський, І.А. Старожукова. – М.: Вільямі, 2006. – 512 с
9. Панков В. А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. / В. А. Панков, С. Я. Єлецьких, Н. М. Михайличенко. – К.: ЦУЛ, 2018.
10. Топило В. Формування індивідуальної моделі бюджетування на підприємствах. Облік і фінанси. 2021. № 2. С. 85-94

11. Хруцький В.Є. Внутрішнє бюджетування: настільна книга по постановці фінансового планування / В.Є. Хруцький, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Фінанси і статистика, 2002. – 400 с
12. Фінансовий менеджмент : підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2018. 440.
13. Ювженко Н. М. Зарубіжний досвід застосування автоматизованих систем бюджетування. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 106-111.
14. James S. Earley, M. F. Severance and F. N. *Firestone Business Budgeting and the Theory of the Firm*. The Journal of Industrial. 1960. 23-42.
15. Wienhold M. Better Budgeting methods – a comparative effect analysis on traditional budgeting problems. Lisbon: Católica - *Lisbon School of Business & Economics*, 2017. 58 p. URL: [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18798/1/Master\\_Thesis\\_Marcus\\_Wienhold\\_final.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/18798/1/Master_Thesis_Marcus_Wienhold_final.pdf)
16. Бандура З. Л. Облік і аналіз в системі стратегічного управління підприємством: навч. посіб. Львів, 2016. 247 с.
17. Букреєва Д. С. Трансформація процесу бюджетування, як інструменту підвищення ефективності контролінгу на промисловому підприємстві, з використанням оптимізаційних блоків. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №23. С. 59-63.
18. Міністерство фінансів України: за станом на 11 січня 2024 року. Банки державного сектору. СЕНС БАНК URL: [https://mof.gov.ua/uk/sense\\_bank-721](https://mof.gov.ua/uk/sense_bank-721) (Дата звернення 17.05.2024)
19. Букреєва Д. С. Фактори прямого впливу на показники бюджету підприємства, як основного інструментарію механізму контролінгу. Інвестиції: практика та досвід. 2014. №12. С. 127-132.
20. Бюджетування в управлінні: конспект лекцій / укл. Скоробогатова Н. Є.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 155 с.

21. Герасимович С. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення бюджетування витрат виробничих підрозділів олійно-жирових підприємств: навч. посіб. Київ, 2018. 704 с.
22. Грицаєнко Г. І., Грицаєнко І. М. *Прийняття рішень з оптимального управління запасами ремонтно-сервісного підприємства. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Полтава: РВВ ПДАА, 2018. С. 64-66.
23. Грицаєнко Г.І., Грицаєнко І.М. *Функціонально-вартісний аналіз управлінської діяльності підприємства фірмового сервісного обслуговування. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19-21 березня 2019 р. Ч. 2*. Львів: ЛНАУ, 2019. С. 68-71.
24. Гудзь Ю. Ф. *Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання: конспект лекцій*. Кривий Ріг. ДонНУЕТ. 2018. 110 с.
25. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології: навч. посіб. Харків, 2015. 245 с.
26. Жуков С. А. *Інтеграція системи операційних бюджетів і збалансованої системи показників у стратегію промислового підприємства*. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 2. С. 134-139.
27. Конспект лекцій з дисципліни „Бюджетування діяльності суб'єктів господарювання” спеціальності 8.1801014 «Управління фінансово-економічною безпекою» для студентів денної форми навчання / укл. Ж. С. Шило Рівне: НУВГП, 2014. 61 с.
28. Круш П. Клименко О. Економіка (розрахунки фінансово-інвестиційних операцій в EXCEL. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 264 с.
29. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. К.: Кондор. 2008. 312 с.

30. Лисенко Ж. П. Моделі бюджетування у сфері державного фінансового менеджменту. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3881> (дата звернення: 12.05.2024).

31. Ліхоносова Г. Механізми бюджетування діяльності підприємства: можливості управління фінансовою безпекою. Часопис економічних реформ. 2019. № 3. С. 24-30.

32. Основи бюджетування: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / Л. П. Батенко, Т. О. Зінкевич, О. О. Кизенко та ін.; за заг. ред. Л. П. Батенко. К.: КНЕУ, 2010. 202 с.

33. Державне підприємство АТ «Сенс Банк». Фінансова звітність за 2023-2021 рік. URL : <https://sensebank.ua/investorrelations> (Дата звернення 14.05.2024)

34. Державне підприємство АТ «Сенс Банк». Загальні відомості за підприємство. URL : [https://uk.wikipedia.org/wiki/Sense\\_Bank](https://uk.wikipedia.org/wiki/Sense_Bank) ( Дата звернення 14.05.2024)

35. Державне підприємство АТ «Сенс Банк». Офіційний сайт.  
URL: <https://sensebank.ua/> (Дата звернення 14.05.2024)

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### Нові ініціативи та теперішні проекти підтримки АТ 'СЕНС БАНК'

Нові ініціативи банку	Опис	Мета
Програма підтримки малого та середнього бізнесу (МСБ):	Банк планує запустити нову програму кредитування та консультаційної підтримки для малого та середнього бізнесу. Ця програма буде включати вигідні умови кредитування, грантові програми та безкоштовні навчальні семінари для підприємців.	Сприяти відновленню та розвитку МСБ, який постраждав від економічних наслідків війни, та стимулювати створення нових робочих місць.
Ініціатива «Зелений банк»:	Запуск програми екологічного фінансування, що включатиме кредити на впровадження енергоефективних технологій, підтримку проектів з відновлюваних джерел енергії та екологічних стартапів.	Сприяти сталому розвитку та зменшенню впливу на довкілля, підтримуючи екологічні інновації та проекти.
Цифровізація банківських послуг:	Розширення можливостей мобільного додатку Sense, включаючи нові функції для зручного управління фінансами, онлайн-консультації та послуги дистанційного банкінгу.	Підвищити доступність та зручність банківських послуг для клієнтів у будь-який час і в будь-якому місці.
Поточні проекти та підтримка:		

1	2	3
Гуманітарні ініціативи:	Продовження підтримки постраждалих від війни громадян через програми гуманітарної допомоги, включаючи забезпечення житлом, харчуванням та медичною допомогою.	Банк та його співробітники зібрали та направили понад 5,2 мільйона гривень на допомогу людям, що постраждали від війни.
Освітні проекти:	Спонсорування освітніх програм для дітей та молоді, включаючи стипендії для талановитих студентів, фінансування науково-дослідних проектів та підтримку навчальних закладів.	Сприяти розвитку освіти в Україні та підтримувати талановиту молодь у досягненні їхніх освітніх цілей.
Соціальні ініціативи:	Підтримка соціально вразливих груп населення через благодійні програми, включаючи допомогу дітям-сиротам, людям похилого віку та особам з обмеженими можливостями.	Підвищити рівень життя та надати підтримку тим, хто цього найбільше потребує.
Підтримка культури та спорту:	Фінансування культурних та спортивних заходів, включаючи фестивалі, виставки, спортивні змагання та інші події, що сприяють розвитку культури та спорту в Україні.	Сприяти культурному розвитку та популяризації здорового способу життя серед населення.
Програма корпоративного волонтерства:	Заохочення співробітників банку до участі в волонтерських ініціативах, включаючи організацію благодійних заходів, .	Розвивати корпоративну культуру соціальної відповідальності та активної громадянської позиції.

## Аналіз поточного стану розробки операційних бюджетів на підприємстві

## АТ "СЕНС БАНК"

Пункти аналізу	Опис	Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>Оцінка існуючих методик та підходів до розробки бюджетів</b>			
Збір інформації	- Проведення опитувань та інтерв'ю з керівниками підрозділів.	- Формалізований процес бюджетування.	- Багато часу витрачається на ручне введення даних.
	- Аналіз внутрішньої документації та звітності.		
Порівняння з передовими практиками	- Відсутнє ролінгове та адаптивне бюджетування.	- Формалізований процес, що базується на історичних даних.	- Відсутність гнучкості у бюджетуванні для швидкого реагування на зміни.
	- Відсутнє бюджетування на основі діяльності (ABB).		
Оцінка ефективності	- Точність прогнозів ~80%.	- Задовільна точність прогнозів.	- Тривалий період складання бюджетів (2-3 місяці).
	- Ступінь досягнення планових показників варіюється.		
	- Витрати часу на розробку бюджетів.		
<b>Аналіз ефективності бюджетування на рівні підрозділів</b>			
Департамент контролю норм	Планові витрати: 30 млн грн Фактичні витрати: 32 млн грн Відхилення: +6.67%		- Непередбачені витрати на додаткові перевірки та аудити.

## Продовження Додатку Б

1	2	3	4
Департамент з управління ризиками	Планові витрати: 50 млн грн Фактичні витрати: 52 млн грн Відхилення: +4%		- Додаткове резервування через збільшення кредитних ризиків.
Департамент фінансового моніторингу	Планові витрати: 40 млн грн Фактичні витрати: 39 млн грн Відхилення: -2.5%	- Ефективне управління витратами.	
Управління внутрішнього аудиту	Планові витрати: 25 млн грн Фактичні витрати: 26 млн грн Відхилення: +4%		- Збільшення обсягу внутрішніх аудитів.
Офіс Наглядової Ради	Планові витрати: 15 млн грн Фактичні витрати: 15 млн грн Відхилення: 0%	- Висока відповідність плановим показникам.	
Аудиторський комітет	Планові витрати: 20 млн грн Фактичні витрати: 21 млн грн Відхилення: +5%		- Додаткові витрати на зовнішні консультації.
<b>Виявлення відхилень</b>			
Департамент контролю норм	Відхилення в +6.67% через непередбачені витрати на додаткові перевірки та аудити.		-Потребує оптимізації витрат.
Департамент з управління ризиками	Відхилення в +4% через необхідність додаткового резервування.		-Потребує покращення управління кредитними ризиками.

1	2	3	4
Департамент фінансового моніторингу	Негативне відхилення -2.5% показує ефективне управління витратами.	-Ефективне управління витратами.	
Управління внутрішнього аудиту	Відхилення в +4% через збільшення обсягу внутрішніх аудитів.		-Потребує покращення управління витратами на аудити.
Офіс Наглядової Ради	Витрати відповідають плановим показникам.	- Висока відповідність плановим показникам.	
Аудиторський комітет	Відхилення в +5% через додаткові витрати на зовнішні консультації.		-Потребує оптимізації витрат на зовнішні консультації.
<b>Оцінка управлінських рішень</b>			
Управління ризиками	Необхідно підвищити ефективність управління кредитними ризиками та резервування.		
Контроль норм	Розробити заходи для зниження витрат на аудити.		
Фінансовий моніторинг	Продовжувати впроваджувати ефективні заходи для зниження витрат.	-Ефективне управління витратами.	

## Додаток В

### Фінансова звітність в період з 2021-2023 рр. у тис. грн.(Баланс)

	Примітки	2021	2022	2023
<b>Активи</b>				
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	26 223 753	15 443 495	24 264 327
Кредити та заборгованість банків	7	1 353 678	642 002	200 628
Кредити та заборгованість клієнтів	8	54 793 784	50 660 825	47 838 898
Інвестиції в цінні папери	9	11 080 015	8 639 120	12 286 826
Похідні фінансові активи	31	641 050	27 538	329 058
Інвестиційна нерухомість	10	542 843	469 809	899 502
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток		1 981	1973	1 981
Відстрочений податковий актив	26	852 369	847 369	852 369
Основні засоби та нематеріальні активи	11	3 582 177	3 316 473	3 617 050
Інші активи	12	5 523 955	3 411 170	6 360 900
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	13	893 908	797 753	941 423
<b>Усього активів</b>		<b>105 489 513</b>	<b>84 257 527</b>	<b>97 592 962</b>
<b>Зобов'язання</b>				
Кошти, що отримані від Національного банку України	14	8 616 937	4 733 072	9 914 846
Кошти банків	14	260 978	30 516	106 366
Кошти клієнтів	153	79 878 759	65 090 179	73 315 858
Похідні фінансові зобов'язання	31	4 530	1 453 738	125 466

## Кінець Додатку В

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Боргові цінні папери, емітовані банком	16	4 676	1 811	8 456
Резерви за зобов'язаннями	17	279 305	235 652	145 415
Інші зобов'язання	18	3 018 785	2 101 978	2 928 111
Субординований борг	19	1 328 799	1 921 501	1 413 730
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток		59	-	-
Зобов'язання групи вибуття	13	11 643	11 568	11 743
Усього зобов'язань		93 404 471	75 580 015	87 969 991
<b>Власний капітал</b>				
Статутний капітал	20	28 726 248	28 726 248	28 726 248
Емісійний дохід та інший дохід за операціями з акціонерами	20	2 367 571	2 367 571	2 367 572
Резервні та інші фонди банку		1 536 486	1 536 486	1 421 007
Резерви переоцінки	20	66 505	116 002	65 242
Непокритий збиток		20 611 768	24 068 795	22 957 098
Усього власного капіталу			12 085 042	9 622 971
Усього пасивів			105 489 513	

## Загальні відомості за підприємство

Юридична назва	Акціонерне товариство АТ «Сенс Банк»
Скорочена назва	АТ «Сенс Банк»
Код ЄДРПОУ	23494714
Дата заснування	24 березня 1993р.
Місцезнаходження	03150, м.Київ, вул. Велика Васильківська, 100
Веб сайт	<a href="https://sensebank.com.ua/en/">https://sensebank.com.ua/en/</a>
Телефон	0 800 50 20 50
E-mail	ccd@sensebank.com.ua (для вхідних листів)
Власник	Уряд України (100% власності з 21 липня 2023 року)
Статус	Дієвий Системно важливий банк
Діяльність	Надає широкий спектр банківських послуг фізичним та юридичним особам, включаючи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Депозити</li> <li>• Кредити</li> <li>• Розрахунково-касове обслуговування</li> <li>• Платіжні картки</li> <li>• Інвестиційні послуги</li> </ul> Дистанційне банківське обслуговування
Фінансові показники	Активи: 112 575,0 млн грн (на 01.04.2024) Зобов'язання: 101 914,2 млн грн (на 01.04.2024) Капітал: 10 660,7 млн грн (на 01.04.2024) Чистий прибуток: 1 346,0 млн грн (за 1 квартал 2024 року)