

УДК 336.71

*М. Е. Хуторна,
к. е. н., доцент кафедри банківської справи
Черкаського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)
О. М. Бартош,
старший викладач кафедри банківської справи
Черкаського інституту банківської справи УБС НБУ (м. Київ)*

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БАНКОМ

*Myroslava Khutorna,
PhD, associate professor, associate professor of chair of banking
University of Banking of the National Bank of Ukraine, Cherkassy's Institute of Banking
Olga Bartosh,
senior lecturer of chair of banking
University of Banking of the National Bank of Ukraine, Cherkassy's Institute of Banking*

BUDGETING AS A INSTRUMENT FOR MANAGEMENT BANK

У статті розглядаються основні підходи до побудови фінансового планування, основні цілі банку, принципи та етапи бюджетування. Визначені завдання бюджетування, враховуючи цикли ділової активності банку.

The main approaches to the construction of financial planning, the main objectives of the bank, principles and stages of budgeting are described in the article. The tasks of budgeting are determined in according with the business cycles of the bank.

Ключові слова: *фінансове планування в банку, бюджетування в банку, бюджет банку, центри відповідальності.*

Key words: *financial planning in the bank, budgeting in the bank, bank's budget, responsibility centers.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку за умови гострої конкуренції, розвитку банківських технологій, зростання потреб клієнтів, банківські установи повинні збільшувати масштаби свого бізнесу. Все це вимагає від банків детального планування і контролю ефективності нових філій, відділень і результатів реалізації банківських продуктів, зокрема і нових. Важливим інструментом підвищення ефективності управління банком у таких умовах є система бюджетування. Це дозволить банкам насамперед постійно підтримувати ефективність свого бізнесу, зменшувати ризик діяльності банку, виявляти негативні тенденції розвитку та запобігати їм. Рівень його організації, наукова обґрунтованість планових показників бюджету, їх збалансованість значною мірою визначають економічний розвиток як окремих підрозділів, так і банку в цілому.

Аналіз останніх джерел. Аналізу бюджетування та його впливу на діяльність банку присвячено чимало наукових праць. Результати цих досліджень знайшли своє відображення в працях О.В.Васюренка, Л.О. Примостки, О.Л. Овдій, О.С. Любуна, О.Й. Косарева, О.Є. Кузьміна, Г.П. Табачук [2; 3; 4; 5; 6; 7] та ін. Серед зарубіжних авторів можна назвати О.І. Лаврушина, Г.П. Панову, О.Н. Волкову [1]. В спеціальній літературі та на практиці не приділяється достатньої уваги методичним засадам та методиці бюджетування, яка б забезпечувала по кожному банківському продукту найбільш повне формування витрат і доходів за центрами та місцями їх виникнення.

Невирішена частина загальної проблеми. Віддаючи належне науковим та практичним напрацюванням сучасних вчених з цієї проблеми, слід зауважити, що існує потреба в її подальшому вивченні. Є доцільним активізувати вивчення ролі бюджетування в системі управління банком через виокремлення принципів та конкретизацію етапів.

Метою статті є вивчення сутності бюджетування, визначення основних цілей та завдань банку при бюджетуванні, показати основні етапи бюджетного процесу, визначити основні функції бюджетування та показати вплив бюджетування на розвиток банку.

Виклад основного матеріалу. Прагнення банківських установ забезпечувати постійно зростаючі потреби клієнтів, посилення конкуренції примушує їх шукати нові ефективні управлінські технології.

Фінансове і бюджетне планування є частиною планування, яке створює уявлення про банк і перспективи його розвитку. Процес планування банківської діяльності є багаторівневим і має три рівні:

1. Стратегічне планування – ідеї, цілі, концепції, підходи.
2. Тактичне планування – визначення конкретних заходів і завдань із виконання стратегії і досягнення поставлених цілей.
3. Фінансове планування і розроблення бюджетів – кількісне вираження цілей, завдань, заходів, тобто розрахунок абсолютних і відносних показників та нормативів [5, с.151].

Бюджетування, як і фінансове планування, належить до сфери оперативного управління банком. Воно є засобом реалізації стратегічних цілей та бізнес-планів банку. На практиці, насамперед, треба чітко виокремити цілі оперативного управління із загальних цілей фінансового управління. До них можуть належати:

- підвищення «прозорості» бізнесу;
- зниження собівартості банківських продуктів та витрат банку;
- мотивація персоналу [6, с.29].

Сучасні тенденції в галузі управління вимагають, щоб система бюджетування була заснована на глибокому вивченні ринку, розумінні клієнтури та контрагентів банку, залучення до бюджетування великої кількості керівників та спеціалістів різного рівня управління.

Тому добре спрямована система бюджетування в банку набуває особливого значення. Використання керівництвом процесу бюджетування дозволяє полегшити попередження і усунення кризових ситуацій, досягти при цьому найбільш зважених шляхів розвитку бізнесу.

Бюджет – це кількісне вираження плану, інструмент координації і контролю за його виконанням.

У банківській практиці бюджет – це процес складання і виконання документа, що містить інструкції з формування, розподілу і витрачання ресурсів банку з урахуванням їх обмеженості. У процесі бюджетування у цьому зв'язку необхідно враховувати низку зовнішніх і внутрішніх обмежень, які слід накладати на модель майбутнього фінансового стану банку.

До зовнішніх обмежень відносимо нормативи НБУ (ліквідності, достатності капіталу, валютних позицій тощо).

Внутрішні обмеження – це ліміти і вимоги, визначені внутрішньобанківськими документами. Зокрема, це ліміти ризику, орієнтовний рівень рентабельності, процентної маржі, обсяг високоліквідних активів.

Роль бюджетування в системі управління банком визначається через його управлінські функції. При впровадженні бюджетування відбувається зміна змісту функцій управління (табл. 1).

Таблиця 1. Зміст функцій управління банком

Функції управління	До застосування бюджетування	При застосуванні бюджетування
Планування продуктів банку	Формування планів на рівні підрозділів, їх уточнення та корегування в межах планового періоду	Розподіл ресурсів, повноважень і відповідальності між напрямками бізнесу. Їх оптимальний перерозподіл у процесі реалізації стратегії банку. Вибір конкретних методів бюджетування, структури бюджетів
Організація управління	Формування стабільної організаційної структури, заснованої на принципі централізованого управління.	Децентралізація управління, визначення центрів відповідальності, функцій і характеру діяльності структурних підрозділів, «бізнесів» та делегування їм певних повноважень
Мотивація	Забезпечення трудової дисципліни персоналу	Управління поведінкою людей, використання інтелектуального та творчого потенціалу персоналу, управління знаннями, використовуючи елементи матеріального стимулювання
Координація	Підготовка інформації для рішення вищого керівництва, передача розпоряджень за інстанціями	Створення інформаційної інфраструктури для забезпечення єдиного розуміння задач і погодження дій на всіх рівнях управління
Контроль та регулювання	Адміністративний контроль виконання планів і розпоряджень керівництва	Перевірка досягнення показників бюджетів, враховуючи внутрішні та зовнішні умови, оцінка реального стану виконання накреслених завдань порівняно із заданими параметрами, визначення відхилень та внесення коректив
Маркетинг	Створення високоякісних продуктів та їх просування на ринок	Створення продуктів, які необхідні клієнтам у процесі формування партнерських відносин з клієнтами
Інновації	Організація планової розробки нових продуктів і технологій та їх поступового впровадження	Безперервний пошук нових продуктів, найшвидша перебудова технологій. Управління портфелем інновацій

Як бачимо, бюджетування представляє собою технологію фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, отриманих від бізнесу на всіх рівнях управління, яка дозволяє аналізувати відповідність отриманих і прогнозованих фінансових показників. Мета бюджетування – забезпечення оптимального розміру доходів і витрат для досягнення запланованих фінансових результатів, а також оптимального розподілу витрат протягом бюджетного року з метою забезпечення безперебійної роботи банку.

Метою організації системи бюджетування в банку є створення інструментарію планування, управління і контролю ефективності фінансової діяльності і ліквідності банку, що ґрунтується на систематичному прогнозуванні розвитку банку через складання бюджетів. Критерієм ефективності є перевищення доходів від здійснюваних операцій над витратами банку [7, с.123].

У теорії та практиці економічної науки можна зустріти різні підходи до формулювання принципів бюджетування. Сучасними є принципи, що закладаються в технологію формування бюджетів. Виходячи із наведених правил, перелічимо основні принципи бюджетного процесу:

1. Взаємозв'язок стратегії і тактики. Бюджетування є інструментом реалізації стратегічних цілей та довгострокових планових завдань і представляє сукупність взаємопов'язаних елементів, що дозволяє управляти бізнесом і підвищувати ефективність роботи банку.
2. Ієрархічність(багаторівневість). Цілісність бюджетної системи, що забезпечує єдина політика банківської установи. Взаємоузгодження бюджетів центрів відповідальності та загального бюджету банку в цілому.
3. Безперервність. Динамічний безперервний характер планування особливий тим, що банку дозволяється постійно враховувати зовнішні зміни (інфляція, зміни цілей, курсів валют тощо).
4. Багатоваріантність. Багатоваріантний ситуаційний характер планування розвитку банківської установи. Це дає можливість для попередньої підготовки відповідних дій на зміни зовнішніх умов так і внутрішнього середовища банку.
5. Конфіденційність та ітераційне планування – багаторазове узгодження бюджету на різних рівнях відповідальності (використовуються в банках, які мають значну кількість філій).
6. Уніфікація форматів. Уніфікація форматів бюджетів для центрів відповідальності банку, уніфікація процедур і регламентів та стандартизація порядку збору і реєстрації первинної інформації.
7. Ефективність. У процесі складання бюджетів усі підрозділи повинні орієнтуватися на досягнення максимального прибутку при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів.
8. Забезпечення єдності концептуальної схеми планування «зверху вниз» та «знизу вгору». Що дозволяє максимально задіяти всіх учасників бюджетного процесу та розподілити відповідальність за досягнення результатів.

Отже, фінансове планування – це процес, який забезпечує перетворення цілей, завдань банку і заходів, щодо їхнього виконання на конкретні абсолютні та відносні показники і нормативи, відповідно до яких необхідно здійснювати управління банком у плановий період.

Продуктами фінансового планування і бюджетування є:

- фінансова модель і план банківських операцій;
- бюджет банку і бюджети структурних підрозділів;
- розрахунок прогнозних показників [5, с.153].

Для банку важливе значення має стан і розвиток соціальної сфери економіки, оскільки від неї залежать ресурси банку (депозити), а також розвиток галузей виробництва, малога та середнього бізнесу для розробки кредитної та інвестиційної політики. Система бюджетування покликана забезпечити ефективний механізм планування, контролю, оцінки результатів діяльності, інформаційного обміну і координації роботи структурних підрозділів банку.

При застосуванні бюджетування необхідно визначитися з цілями та завданнями, які повинні бути досягнуті банком (табл. 2).

Таблиця 2. Ієрархія елементів управління банку

Елементи управління	Короткий зміст
Місія банку	Філософія банку, найвища мета, що відображає цільові орієнтири банківської установи, визначається пріоритетна сфера діяльності, спрямована для досягнення інших цілей як короткострокових так і довгострокових
Стратегічні цілі	Прогноз і бажане уявлення керівництва щодо майбутнього розвитку бізнесу, а саме, довгострокові цілі банку за всіма напрямками статутної діяльності, що спрямовані на реалізацію поставленої місії. Стратегічні цілі стосуються таких аспектів як

	ринкова позиція, конкурентоспроможність, прибутковість, управління ресурсами, інновації тощо
Стратегічні завдання	Комплекс практичних заходів щодо реалізації стратегічних цілей за основними компонентами бізнесу, а саме: клієнти, мережа філій, продукти та послуги, технології, бізнес-процеси, персонал тощо, де визначені пріоритетні сегменти ринку, групи клієнтів та банківські продукти
Стратегічні бюджети	Довгострокові планові показники (припущення) за всіма видами діяльності, за якими створюється модель майбутнього розвитку банку, так щоб забезпечити платоспроможність та ліквідність
Щорічні бюджети	Комплекс короткострокових планових завдань, щодо забезпечення операційної діяльності. Розробляється в цілому для банку, для окремих бізнес-одиниць або для центрів відповідальності, взаємоузгоджує їхню діяльність, спрямовану на досягнення цілей банку

При визначенні стратегічних цілей необхідно враховувати: зовнішні та внутрішні фактори (законодавство, конкуренти, клієнти, персонал, технології тощо); наявні ресурси банку з метою практичного їх досягнення; вимоги акціонерів щодо рівня рентабельності, спеціалізацію банку; корпоративну культуру тощо. Стратегічні цілі повинні відображати характер соціальних, економічних, політичних, правових і науково-технічних факторів, за якими банк може мати справу в майбутньому. Стратегічні бюджети формуються на основі стратегічних планів розвитку банку, шляхом їх кількісної та вартісної деталізації. В свою чергу на основі стратегічних бюджетів, у рамках яких здійснюється максимальна конкретизація і деталізація планів розвитку банку, складаються бюджети на наступний рік у письмовій документальній формі, що забезпечують посилення системи внутрішнього контролю. Рішення щодо залучення та використання ресурсів приймаються на основі двох критеріїв: прибутковості та ліквідності. Саме тому при бюджетуванні слід чітко розмежовувати планування фінансових результатів і планування грошових потоків (ліквідності).

Отже, система бюджетування повинна бути зорієнтована на планування фінансових результатів, з одного боку, та ліквідності – з іншого. Координація цих двох напрямів бюджетування здійснюється в результаті їх інтеграції у формі балансу та бюджету руху грошових коштів.

Бюджетування вимагає побудови такої організаційно-фінансової структури банку, яка забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу [4].

Постановка і впровадження бюджетування включає такі етапи:

1. Формування фінансової структури банку на основі організаційно-штатної структури та бізнес-плану. Це сукупність сфер фінансової відповідальності, що є об'єктами бюджетування і поділені між структурними підрозділами банку, що забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Така структура встановлює ієрархію підпорядкування обробки інформації, де нижчестоящий менеджер звітує про виконану роботу перед вищестоящим.

2. Розробка структури бюджету банку. Якість бюджетування визначається структурою бюджету, складом бюджетних статей і погодженням бюджетів між собою. Структурування зведеного бюджету здійснюють з метою закріплення статей за бюджетами і повноважень за їх складанням і контролем за центрами відповідальності. Основними формами бюджету банку є баланс, бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет капітальних інвестицій.

3. Розробка методичних документів. Сукупність методичних рекомендацій, положень, де визначені принципи, методики бюджетування. Положення про бюджетну структуру включає опис змісту бюджетів структуру бюджетних статей. У банку може бути створено відділ бюджетування, що здійснює методологічну, інформаційну і технічну підтримку бюджетного процесу.

4. Розробка організаційного та часового регламентів організації бюджетного процесу. Визначення учасників – суб'єктів бюджетного процесу, розподіл між ними функцій та посадових обов'язків та порядок їх взаємодії та всіх етапах бюджетного планування.

Ефективне бюджетування – це безперервний технологічний процес, що є рушійною силою економічних перетворень банківської діяльності. Бюджетування є складовою загального управлінського процесу, який здійснюється менеджментом банку, і може бути представлено як сукупність етапів, що слідує один за одним, взаємопов'язаних та взаємоузгоджених між собою. Впровадження бюджетування є унікальним для банку процесом, тому перелік етапів та порядок їх виконання не можна вважати повним і завершеним. Він доповнюється і коригується кожним банком окремо, але вони є базовими і обов'язковими. Технологія бюджетування визначає послідовне виконання робіт що становлять зміст кожного із етапів (табл. 3).

Таблиця 3. Послідовність бюджетного планування

Етапи бюджетування	Мета	Послідовність виконання
Підготовчий етап	Збирання та оцінювання інформації, враховуючи економічні, правові та соціальні чинники, перспективи зростання та конкуренції на існуючих та перспективних ринках, сильні та слабкі сторони операцій банку	<ul style="list-style-type: none"> - визначення стратегічних цілей для банку і для бізнес напрямів - визначення внутрішніх нормативів, встановлених лімітів за статтями бюджету - аналіз виконання бюджету за минулий період - розробка та використання банком методик бюджетування
Планування бюджету	Розробка, консолідація, узгодження планів, що визначає майбутній фінансовий план банку, а також шляхів, способів та засобів їх досягнення	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз ефективності роботи структурних підрозділів банку - розробка пропозицій щодо перерозподілу фінансових та матеріальних ресурсів банку - формування оптимальної структури балансу банку - побудова планових форм бюджету активів та пасивів і бюджету доходів та витрат, що забезпечують максимальний захист від ризику - побудова бюджету руху грошових коштів - формування кошторису капітальних вкладень - визначення параметрів бюджетів структурних підрозділів
Затвердження планового бюджету	Відображає зобов'язання банку здійснити певні дії та досягти намічених цілей	<ul style="list-style-type: none"> - вибір оптимального варіанту бюджету - внесення коригувань - затвердження планових завдань
Виконання бюджету	Реалізація бюджетних показників, що містить завдання та терміни їх виконання	<ul style="list-style-type: none"> - визначення групи чи осіб, відповідальних за виконання намічених цілей та поставлених завдань - розгляд поточних (місячних) звітів про виконання бюджетів - виявлення умов або перешкод що впливають на можливість виконання бюджету - затвердження необхідних коригувань - виявлення відповідальних за суттєві відхилення і впровадження заходів щодо виправлення ситуації

Контроль та аналіз виконання бюджету	Забезпечення керівництвом інформацією про найважливіші підсумки роботи, звернення його уваги до тих подій, що можуть вплинути на рівень прибутку	- моніторинг відхилень фактичних значень від запланованих за звітний період - аналіз результатів діяльності, що дозволяє виявити високорентабельні та низькорентабельні підрозділи банку та ухвалити відповідні рішення - розробка положень про бюджети на наступний рік
--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На сьогодні банки стали залежними від макроекономічної ситуації. Особливо при кризових явищах у грошово-кредитній системі відбувається різке скорочення банківського кредиту, масове вилучення депозитів, що призводить до падіння курсів акцій, банківських відсотків та до банкрутства банків. Для того, щоб контролювати розвиток банківського бізнесу, а зокрема кожного виду операцій, його співвідношення з іншими видами, доцільно враховувати основні цикли розвитку економіки, банківської системи, самого банку та банківського продукту.

Тому раціональне бюджетне планування неможливе без урахування:

- циклу ділової активності банку;
- особливостей ведення банківського бізнесу;
- особливостей розвитку самого банку;
- життєвого циклу банківського продукту.

Основною метою банку на річну перспективу є розширення клієнтської бази та завоювання позицій на ринку банківських послуг шляхом збереження спеціалізації чи універсального банку, з наданням переваги, зазвичай, корпоративним клієнтам, перспективним секторам економіки, одночасно зберігаючи та розвиваючи роздрібний банкінг. Тобто на всіх циклах ділової активності банку завданням бюджетування є збереження існуючої клієнтської бази та залучення нових платоспроможних клієнтів, підвищення довіри населення до банку з метою збільшення обсягів залучених строкових коштів. На кожному із циклів ділової активності, бюджетування банку може мати інші завдання (табл. 4).

Таблиця 4. Завдання бюджетування за видами ділової активності банку

Етапи ділової активності	Мета бюджетування	Завдання бюджетування банку
Процес становлення	Визначення ніші на ринку, зростання кількості клієнтів	- надання та розширення традиційних банківських послуг - формування ресурсів, залучення депозитів - дотримання збалансованого бюджету доходів та витрат
Швидкозростаючий бізнес	Зростання обсягів дохідних активних операцій, розширення ринку	- визначення обґрунтованих розмірів і умов залучених коштів - покращання якості банківських продуктів - контроль за ліквідністю
Високорентабельний бізнес	Забезпечення норми чистого річного прибутку, укріплення ринку	- забезпечення збалансованого бюджету прибутку, створення резервів на розвиток - порівняльний аналіз рентабельності (по нормі чистого прибутку, по нормі активів) - диверсифікація активних операцій, контроль за ризиковістю - встановлення норм затрат і витрат з метою скорочення та з метою зменшення собівартості банківських продуктів і послуг
Зростаюча вартість банку	Збільшення вартості акціонерного капіталу	- контроль за дохідністю загальних активів банку - порівнювальний аналіз динаміки маси нерозподіленого прибутку за видами бізнес-напрямків

Якщо бізнес сповільнюється, тоді знижуються обсяги продажів традиційних банківських продуктів, що призводить до зменшення фінансового результату. Для відродження банку необхідно оновити традиційні продукти, вивести на ринок нові продукти, а також переглянути значення місії та стратегії. Все це виводить банківську установу на новий життєвий цикл.

У процесі бюджетування виокремлюють такі стратегічні аспекти як ресурси, поведінка конкурентів, дії контрагентів, розвиток клієнтів, ринковий попит на банківські продукти.

Щоб бути конкурентоспроможними, банки повинні постійно визначати вигоду взаємовідносин із клієнтом, прибутковість своїх продуктів та послуг. Тому для прогнозування окремих статей бюджету банк досліджує специфіку клієнта, наявність сезонних коливань залишків на рахунках, періоди дефіциту та надлишку грошових коштів. На основі цієї інформації здійснюється планування можливого розміщення вільних коштів на депозит чи кредитування підприємств за їх нестачі.

Досягнення нової якості управління банківськими продуктами можливо за умови створення сучасних систем клієнтського обслуговування, що орієнтовані на задоволення індивідуальних запитів клієнтів при зміні попиту на банківські продукти і послуги; здатність до безперервного інноваційного процесу. У бюджеті продуктів зазначають такі типи банківських продуктів: кредитні, депозитні, валютні, розрахунково-касові, фондові та інші. При бюджетуванні банки прогнозують розширення та оптимізацію номенклатури банківських продуктів та послуг для всіх сегментів ринку з метою підвищення стандартів обслуговування, активного впровадження продажів на всіх життєвих циклах та забезпечення дохідності банківських операцій (табл. 5).

Таблиця 5. Завдання бюджетування за життєвим циклом банківського продукту

Етапи розвитку банківського продукту	Мета бюджетування	Завдання бюджетування банку
Виведення продукту на ринок	Швидке реагування на зміни потреб клієнтів	- контроль за витратами з урахуванням майбутніх доходів - аналіз кон'юнктури ринку, можливість протестувати нову послугу і комплексно оцінити проблеми пов'язані з просуванням існуючих банківських послуг
Зростаючий бізнес	Збільшення обсягу реалізації	- контроль за обсягами реалізації при зростаючому попиті - бюджет доходів і витрат орієнтований на прибуток - пошук нових учасників ринку та каналів збуту
Рентабельний бізнес	Забезпечення постійної норми прибутку	- порівняльний аналіз рентабельності - зменшення собівартості продукту - аналіз ринку конкурентів
Сповільнення продаж	Недопущення збитковості	- виділення статей витрат на удосконалення продукту, послуг - контроль за витратами і недопущення до збитків

Окрім цього, з метою узгодженості бюджетування з цілями та поточними завданнями, використовують різні методи складання бюджетів, а саме: метод «зверху вниз»; метод «знизу вгору» та комбінований метод. Перші два методи використовуються відповідно при централізованому та децентралізованому методах управління, мають свої переваги та недоліки щодо реалістичності та обґрунтованості показників, тому жоден з них не можна вважати оптимальним. З урахуванням

цього банки розробляють комбіновані методики за допомогою поєднання цих двох методик.

Технологічно процедура бюджетування за комбінованого методу передбачає таку послідовність дій:

- вище керівництво встановлює стратегічні параметри та цілі;
- центри відповідальності готують власні бюджети;
- бюджети центрів відповідальності консолідується фінансовою службою банку та подаються вищому керівництву;
- вище керівництво порівнює результат, відображений у бюджеті, зі стратегічними цілями та за необхідності повертає плани центрам відповідальності на доопрацювання.

Ця процедура призупиняється тільки після досягнення згоди стосовно всіх показників плану [7, с. 136].

Крім цього, використовуються методи бюджетування «з нуля» та «бюджет на основі бюджетних показників попередніх періодів».

Види бюджетів залежать від специфіки діяльності банків, тому їх можна поділити за фінансовою структурою, функціональним призначенням, методом та способом побудови, періодичністю складання тощо. Змісту кожного із бюджетів може бути присвячена окрема праця.

Висновки. Бюджетування визначають як технологію управління бізнесом на всіх рівнях банку через бюджети, включаючи постановку цілей, контроль виконання, підведення підсумків, аналіз та внесення відповідних коректив. Процеси планування і бюджетування – це процес ухвалення рішень, орієнтований у майбутнє. При бюджетуванні менеджери приймають більш обґрунтовані управлінські рішення, що базуються на бюджетній інформації, а також вибудовується система розподілу відповідальності та мотивації керівників філіалів, і менеджерів бізнес напрямів у результатах своєї праці. Складання бюджетів змушує планувати, виробляти комплексну модель банку, прозору для аналізу, контрольні критерії та покращувати координацію. На основі розрахунку та аналізу фінансових параметрів, бюджетування дозволяє завчасно оцінити фінансову стабільність окремих видів бізнесу та продуктів, що забезпечує фінансову стійкість банку.

Банки, які використовують бюджетування практично, підтверджують ефективність його впровадження. Вони отримують можливість планувати потребу в ресурсах, де знижується ризик непередбачених витрат, отримують економію у витратах за рахунок координації всіх сторін діяльності, а також є шляхи усунення проблем і перешкод, що виникають у процесі діяльності.

Таким чином розглянута система бюджетування знаходиться в прямій залежності з усіма показниками ефективності. Шляхом бюджетування можна не тільки збільшувати доходи і мінімізувати витрати банку, збільшуючи прибуток, але і отримувати зростання показників загальноекономічної ефективності шляхом підвищення якості послуг та ступеня задоволення клієнтів і працівників банку.

Література:

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 275с.
2. Косарев О.Й., Волик В.М. Методологія бюджетування діяльності підприємств: навч. посібник / О.Й.Косарев, В.М.Волик. – К.: НАУ, 2004. – 96с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Бюджетування на підприємстві: Навч. посібник / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
4. Овдій Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків / автореф. дис. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.04.01 / Ю.Л. Овдій // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://avtoreferat.net/content/view/13691/46/>.
5. Любунь О.С., Денисенко М.П. Бізнес – планування у банку: Навч. посіб. / О.С. Любунь, М.П.Денисенко. – К.: Атака, 2006. – 288 с.
6. Управлінський облік у банках: Навч. посібник / За заг. ред. канд. екон. наук, доц. Г.П.Табачук. – К.: УБС НБУ, 2007 – 178 с.
7. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: монографія / За заг. редакад. АЕН України д-ра екон. наук проф. О.В. Васюренко. – К.: УБС НБУ, 2009. – 323 с.

Стаття надійшла до редакції 15.04.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"