

МЕХАНІЗМ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ

У статті розглядаються методичні підходи щодо побудови механізму бюджетного планування в банку з метою підвищення його ефективності. На основі узагальнення наукових досліджень було визначено сутність поняття “бюджетування”, розглянуті методи бюджетування та порядок складання бюджетів у банку.

Ключові слова: бюджетне планування, бюджетування, центр витрат, центр

прибутку, бюджетний регламент, бюджетний комітет, бюджет доходів і витрат, бюджет активів і пасивів, бюджет руху грошових коштів.

Постановка проблеми. Прагнення банківських установ подолати негативні наслідки кризових явищ в економіці, зумовлених впливом світової фінансової кризи, примушує їх підвищувати ефективність системи управління та її основного елемента – фінансового планування.

Важливою складовою фінансового планування в банку є формування бюджетів, виконання яких забезпечує досягнення поставлених цілей, дозволяє вчасно виявити недоліки в роботі банку і прийняти відповідні рішення щодо їх усунення, ефективно мотивувати персонал банку. Саме розроблення методики бюджетування в банках та методичних підходів, спрямованих на підвищення його ефективності, є актуальним завданням за сучасних умов.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми впровадження бюджетування розглядаються в працях таких відомих українських вчених, як М.Д. Білик, І.В. Зятковський, М.В. Тарасюк, а також зарубіжних вчених Д. Шима, К. Уорда, Е. Брігхема, Д. Террі, Г. Веллі, В.В. Ковальова, В. Бурцева, В.В. Гамаюна та ін.

Не вирішені раніше проблеми. Поряд із надзвичайною важливістю бюджетного планування в банку варто зазначити те, що й досі не існує єдиної комплексної методики бюджетування в банку, розробки бюджетних показників, єдиного підходу до перерозподілу ресурсів.

Саме тому впровадження системи бюджетування досить часто супроводжується рядом проблем, які знижують очікуваний ефект від системи бюджетування. Розробляючи схему бюджетного процесу, керівництво банку не завжди враховує такий вагомий чинник, як мотивацію при виконанні бюджетних планів, існуючу у банку систему управлінського обліку, розробку нормативних положень тощо. Крім того, досить часто не приділяється достатньо уваги аналізу виконання бюджету. Це пояснюється насамперед тим, що українським банкам бракує накопиченого досвіду щодо бюджетного планування.

Мета статті – детальне вивчення сутності бюджетування, розгляд механізму бюджетного планування в банках та визначення напрямків підвищення його ефективності.

Виклад основного матеріалу. Планування – одна з головних функцій банківського менеджменту, що разом з іншими функціями управління інтегрує

в єдиний управлінський цикл процес розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень у банку [4].

У системі фінансового планування в банку можна виділити три основні складові:

- стратегічне планування фінансової діяльності банку;
- поточне (тактичне) планування;
- оперативне планування [1].

Результатом стратегічного планування є встановлення довгострокових цілей і вироблення планів поточної діяльності, спрямованих на їх досягнення.

Поточне (тактичне) планування базується на розробленій стратегії у фінансовій політиці з окремих видів діяльності. Це планування полягає у розробці планів з конкретних видів діяльності на період планування, рівний одному року. Плануються всі джерела фінансування, структура доходів і витрат так, щоб забезпечити платоспроможність і ліквідність банку.

Оперативне планування банку полягає у розробці комплексу короткострокових планових завдань по забезпеченню операційної діяльності банку. Головною формою оперативного бюджетного планування є бюджет, який являє собою фінансовий план, що розробляється в цілому для банку, окремих бізнес-одиниць та для центрів відповідальності і є кількісним відображенням діяльності банку на основі кількісного визначення його цілей загалом, окремого бізнес-центру або центру відповідальності, взаємоузгоджує їхню діяльність, спрямовану на досягнення цілей банку в цілому, мотивує менеджерів та працівників до досягнення запланованих показників діяльності, є інструментом контролю за діяльністю банку на визначений час [3].

Крім того, до оперативного планування належить складання платіжних календарів – короткострокових (на тиждень, декаду, місяць) фінансових планів, в яких відображається грошовий оборот підприємства, фіксується рух грошових коштів за джерелами їх надходження та напрямками використання [12]. У системі фінансового планування бюджетне планування займає підпорядковане загальній стратегії банку місце і дозволяє досягти поставлених стратегічних та тактичних завдань шляхом розробки короткострокових планових завдань і оформляється у вигляді бюджетів і платіжних календарів. Схематично місце бюджетного планування в системі фінансового планування подано на рисунку 1.

Завдяки складанню бюджетів досягається дотримання стратегічних і тактичних цілей банку, оскільки вони фіксують заплановані показники, що має досягти банк у плановому періоді. Бюджет розробляється для банку загалом, для кожного центру відповідальності чи підрозділу, взаємоузгоджує діяльність усіх структурних одиниць банку та допомагає контролювати діяльність банку.

Бюджетне планування вимагає побудови такої організаційно-фінансової структури банку, яка забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Це завдання передбачає створення в банку фінансової структури, яка являє собою сукупність сфер фінансової відповідальності, що є об'єктами бюджетування і поділені між структурними підрозділами банку [6].

Національний банк України також визначає деякі аспекти бюджетного планування у Методичних рекомендаціях щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України. Згідно з цим документом бюджет – це

план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення діяльності банку протягом бюджетного періоду (як правило, року) [5].

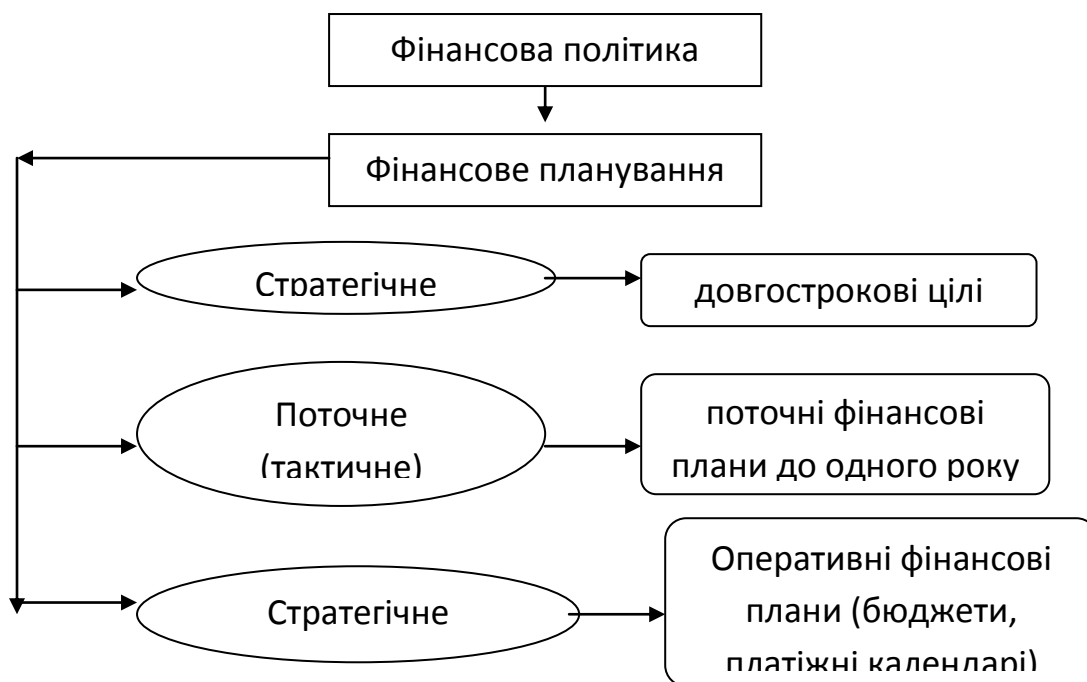


Рис. 1. Місце бюджетування в системі фінансового планування банку

Національний банк України виділяє основні технології складання бюджетів, відповідно до яких формуються різні види бюджетів:

- ситуаційні плани (бюджети) – прогнозування песимістичної, реалістичної та оптимістичної ситуацій;
- ітераційне планування – багаторазове узгодження бюджету на різних рівнях відповідальності (використовується в банках, які мають значну кількість філій);
- планування (доходів і витрат) від досягнутого – складання бюджету на підставі фактичних результатів діяльності банку, досягнутих у попередньому періоді;
- змінний (гнучкий) бюджет (складається, коли ситуація як у банку, так і в зовнішньому середовищі може різко змінитися).

Таким чином, Національний банк визначає та рекомендує основні види бюджетів та технології бюджетного планування, що можуть використовуватися в банку. Проте банк має самостійно обирати види бюджетів відповідно до стратегічних цілей, фінансової структури, зовнішнього та внутрішнього середовищ банку.

Головна мета бюджетного планування, на його думку, – це координація всіх ресурсів банку на отримання прибутку з урахуванням фактора попиту на банківські послуги та рівня конкуренції.

Основною метою бюджетного планування можна назвати оптимальний розподіл ресурсів банку для забезпечення кінцевої мети діяльності банку – тобто максимізації добробуту акціонерів через отримання прибутку. Дана мета бюджетування може бути досягнута шляхом виконання таких основних завдань бюджетного планування:

- розрахунок і встановлення планових показників, що відповідають стратегічним цілям банку та обсягу наявних ресурсів;
- управління та координація діяльності персоналу відповідно до затверджених планів;
- об'єктивна оцінка діяльності кожного з підрозділів;
- контроль за виконанням планових завдань, виявлення причин відхилень фактичних показників від планових та, відповідно до ситуації, своєчасне прийняття управлінських рішень.

Отже, бюджетне планування не можна трактувати лише як процес складання бюджету банку, адже воно має широке коло різних завдань, які дозволяють досягти основної мети бюджетного планування – оптимального розподілу ресурсів для забезпечення ефективної діяльності банківської установи. Тому дотримуємося думки, що бюджетування слід визначати як технологію, що забезпечує вчасне прийняття управлінських рішень та координацію роботи різних підрозділів, орієнтує персонал на досягнення цілей банку через планування системи показників, виходячи зі стратегічних цілей банку, а також контроль за виконанням планових завдань, аналіз відхилень та причин можливого невиконання планів.

При впровадженні технології бюджетування в банку має бути проведена бюджетна структуризація, тобто класифікація підрозділів стосовно участі в бюджетуванні [9]. Питаннями механізму бюджетного планування в банку, організаційного – інформаційного забезпечення бюджетування в банку займаються переважно керівники банків і структурних підрозділів банків. При бюджетуванні має бути побудована така організаційно-фінансова структура банку, яка б забезпечувала формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Це завдання передбачає створення в банку фінансової структури, яка являє собою сукупність сфер фінансової відповідальності, що є об'єктами бюджетного планування і поділені між структурними підрозділами банку. Центр фінансової відповідальності являє собою структурну одиницю банку – підрозділ або групу підрозділів, які виділені за певною ознакою, де встановлено персональну відповідальність менеджера за результати діяльності. Здебільшого виділяють такі основні види центрів фінансової відповідальності:

1. Центр витрат – структурний підрозділ банку (або сукупність підрозділів), що безпосередньо не генерує доходи. Менеджери таких підрозділів відповідають за витрати даного центру. Дані структурні підрозділи забезпечують здебільшого підтримку, управління та обслуговування інших структурних одиниць банку.

2. Центр прибутку – структурний підрозділ банку (або сукупність підрозділів), що безпосередньо генерує доходи. У таких підрозділах встановлена персональна відповідальність менеджерів за доходи та витрати даного центру, а відповідно – і за отриманий прибуток.

3. Бізнес-напрямок – група центрів прибутків та витрат, які повністю належать до певного виду бізнесу. Бізнес-напрямки можуть бути виділені за клієнтоорієнтованим чи продуктово-орієнтованим підходами.

4. Центр інфраструктури – центри витрат, які виконують однотипні функції по забезпеченню діяльності бізнес-напрямків або виконання управлінських функцій [11].

Основою організаційного забезпечення бюджетування в банку можна назвати бюджетний регламент.

Бюджетний регламент – сукупність внутрішньобанківських документів і наказів, де описано порядок розробки та складання бюджетів, учасників кожного етапу (посада і підрозділ), їх дії (послідовність і терміни), джерела, строки та формати отримання й передавання інформації.

Головне завдання бюджетного регламенту – забезпечення контролю за ходом виконання бюджетів різних рівнів і видів управління.

Бюджетний регламент складається з організаційного та часового регламентів.

Організаційний регламент містить визначення учасників – суб'єктів бюджетного процесу, розподіл між ними функцій та посадових обов'язків та порядок їх взаємодії на всіх етапах бюджетного планування.

Бюджетний регламент має містити такі обов'язкові нормативні документи, як положення про бюджетування та положення про бюджетний комітет [8].

Управління бюджетним процесом здійснюється на трьох рівнях:

- правління банку та бюджетний комітет;
- менеджери бізнесів;
- керівники структурних підрозділів.

Правління банку – орган, який не бере безпосередньо участі в бюджетному процесі, але відповідає за формування загальної стратегії банку та дотримання інтересів акціонерів.

Бюджетний комітет – постійно діючий орган управління, що вирішує питання, пов'язані з формуванням, погодженням, затвердженням бюджету банку та контролем за його виконанням. Мета діяльності бюджетного комітету повинна бути спрямована на розробку, прийняття та контроль за виконанням бюджету, який відповідає стратегічним цілям і бізнес-плану розвитку банку.

Бюджетний комітет координує роботу різних служб банку, які беруть участь у розробці бюджетів, і виконує такі функції:

- розглядає і затверджує фінансову структуру банку;
- затверджує методичні розробки щодо бюджетування й оцінки роботи структурних підрозділів банку;
- розглядає і затверджує трансфертні ціни на послуги структурних підрозділів банку;
- розробляє пропозиції стосовно перерозподілу фінансових потоків з метою оптимального використання грошових коштів;
- розробляє нові звітні форми, регламенти або технологічні карти, технології і методології ефективного управління бюджетним процесом, а також положення і концепції проведення фінансового аналізу;
- контролює бюджетування в банку та проводить його моніторинг;
- затверджує скориговані варіанти бюджетів усіх рівнів;
- організовує перевірку причин відхилень, розходжень оптимальних результатів із плановими бюджетними показниками;
- розглядає та затверджує аналіз причин невиконання бюджетів, представлених керівниками підрозділів банку;

– розглядає та затверджує рекомендації щодо заходів з виправлення фінансової ситуації в окремому структурному підрозділі та (або) банку в цілому [8].

У банку може бути створено відділ бюджетування, що здійснює методологічну, інформаційну і технічну підтримку бюджетного процесу.

Виділяються два основні методи бюджетування – зверху вниз і знизу вгору.

При бюджетуванні “зверху вниз” бюджет будується, виходячи з цілей і обмежень, поставлених керівництвом банку, на основі яких відбувається розподіл ресурсів. При цьому рух інформації щодо планових показників відбувається від керівництва банку до окремих підрозділів, оскільки бюджети по банку в цілому формуються централізовано, а на їх основі розробляються бюджети підрозділів. При бюджетуванні “знизу вгору” рух бюджетних планів відбувається від керівників нижнього рівня до керівників укрупнених структур, а потім до керівництва банку. На їх основі затверджуються бюджети великих структурних підрозділів, а потім і всього банку.

Процес планування може базуватися на розмірі бюджетного прибутку, який планується отримати у плановому періоді. Розмір прибутку визначається правлінням банку.

Методи планування “знизу вгору” та “зверху вниз” мають свої недоліки, тому доцільним вважаємо застосовувати комбінацію, яка б поєднувала дві методики. Такий підхід дозволить враховувати як стратегічні цілі банку в цілому, так і особливості роботи підрозділів.

Необхідною умовою запровадження бюджетування в банку є організація обліку всіх його продуктів та доходів і витрат за бізнесами.

Це дає змогу не тільки складати та контролювати бюджет щодо кожного бізнесу, а й розраховувати прибутковість продуктів і клієнтів [7].

Бюджетування в банку може бути представлене як сукупність етапів, що повторюються, взаємопов’язаних та взаємообумовлених між собою. У системі бюджетування можна виділити такі етапи: постановку бізнес-моделі, складання бюджету, його затвердження, доведення контрольних показників до виконавців, виконання бюджету, контроль за виконанням, аналіз причин відхилення фактичних показників від контрольних критеріїв, розробка рекомендацій і прийняття управлінських рішень з коректування бізнес-моделі.

Основними формами бюджетів банку є бюджет активів і пасивів, бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і кошторис капітальних вкладень.

Планування бюджету активів і пасивів здійснюється на основі прогнозів залучень (розміщень) відповідних підрозділів, складених на основі укладених та запланованих контрактів, виходячи з видів ресурсів, строків і середніх ставок [11]. Даний бюджет має бути також узгоджений з прогнозним бюджетом банку.

Бюджет доходів і витрат формується для планування усіх доходів і витрат планового періоду. При цьому встановлюються ліміти (нормативи) основних видів витрат, цільові показники (нормативи) прибутку, аналізуються резерви формування і нарощення прибутку, оптимізація податкових платежів та ін.

Планування процентних доходів та витрат здійснюється на основі прогнозних обсягів та видів операцій підрозділу, значень залучених і розміщених ресурсів за їх видами, строками та середніми ставками.

Планування трансфертних доходів і витрат здійснюється на основі прогнозних значень ресурсів, що передаються казначейству для розміщення або залучення від нього за ставками, установленними казначейством.

Планування комісійних доходів і витрат може здійснюватися такими двома способами: по-перше, на основі прогнозних обсягів відповідних операцій з урахуванням їх збільшення або зменшення порівняно з попереднім періодом; по-друге, на основі планування величини тарифів на деякі послуги, у тому числі за запланованими до впровадження новими видами послуг клієнтам. Аналогічно плануються інші непроцентні доходи і витрати. Планування витрат на персонал здійснюється з огляду на прогноз і зміни кількісного складу персоналу за посадовими категоріями. Планування експлуатаційних та адміністративно-господарських витрат здійснюється на підставі фактичних значень за попередній період з урахуванням можливої їх зміни [11].

Бюджет руху грошових коштів відображає всі прогнозні надходження і списання грошових коштів у результаті здійснення діяльності. Мета формування бюджету руху грошових коштів – планування, контроль виконання планових показників та аналіз даних про рух грошей та їхніх еквівалентів за певний період. Показники, що плануються у даному бюджеті: потік коштів від операційної діяльності, потік виплат за податками, потік коштів від неопераційної діяльності, потік коштів від фінансової діяльності. Бюджет руху грошових коштів складається на весь бюджетний період з максимальною можливою деталізацією.

У дохідній частині бюджету руху грошових коштів відображаються всі джерела грошових надходжень, а у витратній – усі витрати, пов'язані із функціонуванням банку на даний бюджетний період. Якщо виявиться, що залишків грошових коштів на початок бюджетного періоду і коштів, отриманих протягом бюджетного періоду, буде недостатньо для покриття витрат, запланованих згідно із бюджетом доходів і витрат, а також інших витрат у відповідний бюджетний період, то керівники будуть змушені шукати додаткові джерела грошових коштів (кредит, емісія облігацій, регулювання дебіторської та кредиторської заборгованості тощо). Бюджет руху грошових коштів може формуватися за допомогою прямого і непрямого методів. Непрямий метод передбачає формування планових показників на основі минулорічних, скоригованих на процент приросту. Прямий же метод є більш трудомістким, але й більш точним, і дозволяє визначити грошовий потік із врахуванням внутрішніх заборгованостей, а також даних про надходження (вибуття) грошових засобів.

За кошторисом капітальних вкладень плануються:

- інвестиції в основні засоби у формі капітальних вкладень;
- інвестиції в асоційовані та дочірні компанії, які обліковуються за методом участі в капіталі.

У даному бюджеті усі доходи і витрати плануються відповідно до інвестиційної програми банку.

Як зазначалося вище, до бюджетного планування в банку належать і контроль та аналіз виконання бюджету, які є завершальною стадією бюджетного процесу. Виявлення відхилень реальних результатів діяльності від запланованих дозволяє менеджерам своєчасно прийняти заходи щодо забезпечення виконання бюджету.

У процесі виконання бюджету підрозділами банку може виникнути необхідність коригування раніше затверджених планових показників. Коригування бюджетів відбувається за періодами планування доходів і витрат (тобто за результатами роботи в поточному кварталі на наступний). Також допускається коригування планових показників поточного кварталу при наявності достатніх обставин, які подані в службовій записці до бюджетного комітету.

У цілях здійснення контролю за виконанням бюджету використовуються такі види звітності: щомісячні звіти, щоквартальні звіти, звіти з іншою періодичністю (при необхідності).

Звіти про виконання бюджету з іншою періодичністю за окремими підрозділами банку і в цілому по банку формуються за спеціальним наказом керівництва банку.

При проведенні моніторингу і контролю виконання бюджету можна виділити декілька рівнів:

- рівень підрозділів, відповідальних за розвиток конкретних напрямків розвитку бізнесу;
- рівень підрозділів, у функціональні обов'язки яких входить здійснення моніторингу і контролю виконання планів;
- рівень колегіальних органів управління – комітет з управління активами та пасивами, бюджетний комітет, правління банку.

Зниження за звітний період фактичного операційного прибутку центру прибутку стосовно плану, результати аналізу причин зниження повинні доводитися до бюджетного комітету. Бюджетний комітет зобов'язаний письмово довести до відповідного центру прибутку заходи щодо доведення планової суми із зазначенням строків і конкретних заходів, наприклад, зі скорочення фактичних адміністративно-господарських витрат, капітальних вкладень і т.д. У необхідних випадках обговорення плану заходів проводиться на засіданні правління банку з поясненням причин відхилень і пропозицією необхідних заходів. У свою чергу, правління банку повинно інформувати загальні збори акціонерів про існуючі як негативні, так і позитивні відхилення показників від запланованих.

Одним із етапів аналізу виконання бюджету є аналіз та оцінка результатів діяльності підрозділів банку. Метою оцінки рентабельності підрозділів є оптимізація результатів діяльності цих структурних одиниць і банку в цілому. Факторами підвищення рентабельності центру відповідальності можуть бути зростання ефективності інвестицій, зменшення витрат, зниження собівартості банківських продуктів і послуг, зокрема й за рахунок зниження витрат неопераційного характеру.

Отже, контроль за виконанням бюджетів є завершальною стадією бюджетування в банку, яка дозволяє менеджерам вчасно отримувати всю необхідну інформацію про стан бізнесу, його окремих напрямків, регулювати

поточну діяльність з урахуванням ситуації, що склалася на ринку. Важливим елементом контролю є аналіз ефективності підрозділу чи бізнес-напрямку, що дозволяє виявити високорентабельні та низькорентабельні підрозділи банку, прийняти відповідні рішення щодо коригування поточної ситуації, стимулювати подальшу ефективну роботу по усіх напрямках діяльності банку.

Висновки. Отже, бюджетування – це управлінська технологія, яка містить у собі планування основних фінансових показників діяльності банку, їх коригування та аналіз і контроль за їх виконанням.

Основною метою бюджетного планування можна назвати оптимальний розподіл ресурсів банку для забезпечення кінцевої мети діяльності банку – тобто максимізації добробуту акціонерів через отримання прибутку. Бюджетування ефективно впливає на формування фінансових ресурсів банку, рух коштів та на фінансово-економічні показники діяльності банку, дозволяє оптимізувати відхилення план/факт і здійснювати коригування показників шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Список літератури

1. Бушуєва, І. Комплекс задач планування в комерційних банках [Текст] / І. Бушуєва // Формування ринкових відносин в Україні. – 2002. – № 4. – С. 35–41.
2. Емельянов, А. Контроль расходов коммерческого банка в системе бюджетирования [Текст] / А. Емельянов // Финансы и кредит. – 2004. – № 10. – С. 33–40.
3. Зайцева, І. Сутність та значення основних бюджетів комерційного банку [Текст] / І. Зайцева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 2. – С. 82–88.
4. Матвієнко, П. Планування діяльності банку – ключовий інструмент управління [Текст] / П. Матвієнко // Статистика України. – 2007. – № 2. – С. 78–86.
5. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ № 324 від 6 вересня 2007 року. – Режим доступу: www.rada.gov.ua.
6. Овдій, Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.04.01 / Овдій Ю. Л. – Київ: нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2006. – 19 с.
7. Овдій Ю. Облік виконання бюджету в банку [Текст] / Ю. Овдій // Вісник НБУ. – 2005. – № 8. – С. 36–39.
8. Овдій, Ю. Організаційне забезпечення процесу бюджетування в банку [Текст] / Ю. Овдій // Вісник НБУ. – 2005. – № 11. – С. 57–59.
9. Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
10. Румянцев, М. В. Контроль и мониторинг исполнения бюджета в коммерческом банке [Текст] / М. В. Румянцев // Банковские услуги. – 2004. – № 10. – С. 24–32.

11. Сало, І. В. Фінансовий менеджмент у банку [Текст] : навчальний посібник / І. В. Сало, О. А Криклій. – Суми : Університетська книга, 2007. – 314 с.

12. Фомин, П. А. Бюджетирование – теория и практика производственно-финансового планирования и анализа [Текст] / П. А.Фомин // Финансы и кредит. – 2003. – № 1. – С. 55–61.

Summary

The article is devoted to the improvement of methodical approaches of construction of mechanism of the budgetary planning in a bank with the purpose of increase of his efficiency. On the basis of generalization of scientific researches essence of the “byudzhetyrovanye”, considered methods of byudzhetyrovanyya was certain, by the forms of budgets and order of drafting of budgets in a bank.

Єріс, Л.М. Механізм бюджетного планування в банку [Текст] / Л.М. Єріс // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць.- Суми: УАБС НБУ, 2010.– Вип. 29.- С. 148-159.