

МЕТОДИ ТА ПІДХОДИ ДО БЮДЖЕТУВАННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Ключовим показником рівня менеджменту банківської установи є розвиненість і якість системи планування. Планування банківської діяльності являє собою процес визначення цілей на майбутнє та розробку шляхів їх досягнення. Бюджетування забезпечує визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку; чітке бачення проблем і перешкод, що виникають у міру перетворення в життя стратегії і тактики; вироблення нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей; створення основ для оцінки і контролю виконання, тощо. Без дієвої системи бюджетування в банку неможливим є досягнення ефективності його діяльності.

Існує чимало методів та підходів до бюджетування в банківських установах. Тому постає питання про вибір найбільш оптимальних із них в українських умовах.

Метою статті є дослідження та систематизація методів та підходів до процесу бюджетування в банківських установах України.

Аналіз останніх досліджень. Питанням бюджетування приділяється чимало уваги в працях вітчизняних науковців. Зокрема, можна виділити праці Л. Кіндрацької, Л. Примостки, Д. Федотенка, Д. Федотенка, Ф. Бутинця, А. Герасимовича. Однак теоретичні та методологічні положення бюджетування в банківських установах України потребують систематизації з метою підвищення ефективності цього процесу.

Виклад основного матеріалу. Бюджетування в банку – це процес планування майбутніх доходів і видатків банку (окремих підрозділів) та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів [6, 43]. За допомогою бюджету досягається збалансованість видатків банку й обсягів та ефективності проведених операцій, рівномірно розподіляються видатки з метою безперебійної роботи банку на всіх ділянках, визначаються оптимальні розміри витрат для досягнення найкращих фінансових результатів, мінімізуються податкові платежі та обов'язкові відрахування, розраховується мінімальна операційна маржа на майбутній період.

За енциклопедичним визначенням бюджет – це розпис грошових доходів та видатків держави, підприємства, установи на певний період, затверджений у законодавчому порядку, тобто це документ, що містить інструкції по формуванню, розподілу та використанню обмежених ресурсів організації. Однак це визначення узагальнює поняття бюджету та процесу бюджетування для різних суб'єктів господарської діяльності. Процес бюджетування в банку дещо відрізняється від бюджетування на підприємстві, що зумовлено

специфікою банківської діяльності. Тому в розумінні різних керівників банків бюджет – це:

- кошторис господарських витрат. Це найбільш розповсюджене завдання бюджетування, оскільки всі банки виконують витрати по забезпеченню своєї діяльності. Бюджетування господарських витрат дозволяє знаходити резерви для економії цих коштів;
- бюджет бізнес-діяльності. З точки зору ведення бізнесу це завдання є більш важливим, ніж бюджетування господарських витрат, оскільки для його впровадження необхідно вирішити цілий комплекс питань про методи планування та обліку доходів і витрат бізнес-діяльності в розрізі підрозділів і бізнесів банку.

За визначенням Ю. Бріггема та Л. Гапенски, бюджет – це план, що детально розкриває притік та відтік коштів протягом певного планового періоду часу. [2, 67].

Д. Шим та Д. Сигел вважають, що бюджет – це річний план компанії, що є формальним вираженням планів керівництва стосовно продаж, витрат, обсягів та інших фінансових дій на майбутній період. [5, 12].

Однак більшість авторів (Ф.Ф. Бутинець, А.М. Герасимович [1, 334], Ю. Овдій [5, 11]) притримуються думки, що бюджет – це кількісне відображення плану, інструмент координації та контролю за його виконанням. Бюджет банку взагалі складається з трьох основних частин:

1. Кредитно-ресурсний план – обсяги активів та пасивів на плановий період із визначеною їх дохідністю та вартістю. Кредитно-ресурсний план є базою для розрахунку основних (за обсягом) статей фінансового плану: процентних доходів та витрат, резервів та частини обов'язкових відрахувань.
2. Фінансовий план: вартісне вираження обсягів діяльності на плановий період. Складається з дохідної та витратної частин. Дохідна частина фінансового плану – розрахунок отримання платні за проведені банком операції або дохід від продажу банківських продуктів. Витратна частина – розрахунок вартості залучення ресурсів, витрат на утримання банку, план створення резервів та проведення обов'язкових платежів.
3. План інвестицій. У ньому відображаються заплановані обсяги фінансування капітальних вкладень в основні засоби та нематеріальні активи.

Існує певна класифікація видів бюджетування. За методами розрізняють бюджетування – зверху-вниз (top-down) та знизу-вверх (bottom-up).

При бюджетуванні зверху-вниз бюджет будується, виходячи з цілей і обмежень, поставлених керівництвом банку, на основі яких відбувається розподіл ресурсів. Технологічно це відбувається наступним чином: спочатку формуються бюджетні цілі для банку в цілому, потім на їх основі формуються бюджети крупних підрозділів банку, які, до речі, також поділяються на менш великі бюджети і т.д. Недолік цього методу – високі затрати на дослідження ринкових тенденцій, розробку стратегії банку та на побудову реалістичного прогнозу. Крім того, централізоване планування

діяльності підрозділів досить часто викликає негативну реакцію з боку працівників різних бізнес-центрів, незадоволених втручанням у їх роботу, оскільки централізоване складання бюджету в багатофіліальному банку не в змозі врахувати всіх особливостей кожного окремого регіону.

Бюджетування знизу-вверх, навпаки, передбачає облік і оформлення бюджетних планів окремих підрозділів, які після затвердження є в основі більш великих структур, а в кінцевому підсумку всього банку. Технологічно це відбувається шляхом збору та обробки бюджетної інформації від виконавців і керівників нижчого рівня до керівників більш великих підрозділів та до керівництва банку. Основною перевагою цього методу є врахування особливостей реальної роботи на місцях, відносно менша конфліктність, а також зниження управлінських витрат. З іншого боку, відсутність стратегічного централізованого планування залишає банк без чітко поставлених цілей. Крім того, створюються умови для штучного завищення планових витрат і заниження доходів зі сторони бізнес-центрів з метою створити собі більш комфортні умови роботи. Таким чином, короткостроковий позитивний ефект у подальшому може перетворитися на відставання від конкурентів і неспроможність пристосуватися до змін умов зовнішнього середовища.

Обидва методи мають певні переваги і недоліки, жоден з них неможливо назвати оптимальним. На нашу думку, найбільш перспективними можна назвати комплексні методиками, що дозволяють поєднувати обидва методи бюджетування. Наприклад, побудова первинних бюджетів за методом знизу-вверх з наступним приведенням даних бюджетів у відповідність до цілей стратегічного планування за методикою зверху-вниз. При цьому основним завданням системи бюджетування є приведення у відповідність цілей організації, що визначає менеджмент, і реальних детальних знань про шляхи досягнення цих цілей, які має у своєму розпорядженні персонал бізнес-центрів.

За кількістю можливих сценаріїв бюджет розподіляється на фіксований (fixed або static) та гнучкий (flexible). Фіксований бюджет передбачає жорстко встановлений та один раз затверджений план, виконання якого обов'язкове незалежно від зміни економічних умов. Гнучкий бюджет передбачає наявність множини сценаріїв виконання бюджету або регламентованих змін початкового плану, що вступають в силу при настанні певних подій (наприклад, різкого падіння курсу національної валюти або кризи ліквідності). Отже, гнучкий бюджет вигідно відрізняється від фіксованого в умовах відносно низької передбачуваності кон'юнктури, так як дозволяє оперативно вносити зміни в бюджетну політику банку з метою його найшвидшого пристосування до змінених умов. Саме тому рекомендовано наявність кількох готових сценаріїв (у тому числі регламентуючих дії банку в разі виникнення кризових явищ). Проте у гнучкого бюджету є певні недоліки, він набагато складніший у розробці (не дивлячись на те, що для його запровадження достатньо внесення самих мінімальних змін в існуючі автоматизовані системи бюджетування, розрахунок та аналіз різних сценаріїв

потребує значних часових затрат). Окрім того, необхідно обмежувати кількість сценаріїв, інакше буде втрачений зміст складання планів, а також максимально жорстко визначати критерії внесення змін до бюджету, щоб запобігти розпливчастості поставлених цілей та запобігти можливим зловживанням.

За способом побудови бюджет можна розподілити на два види: скоригований бюджет (incremental budget або continuous budget) та бюджет з нуля (zero based budget).

При розробці бюджету з нуля бюджетний план по підрозділах складається без урахування планових і фактичних даних за минулі періоди. Оскільки при такій розробці бюджету аналізується обґрунтованість всіх статей доходів та витрат, використання цього типу бюджетування дозволяє усувати зайві витрати, що тягнуться з періоду в період. Таким чином, досягається значна оптимізація процесів. Основним недоліком даного методу є його виключна трудомісткість, оскільки він передбачає регулярне проведення повномасштабного дослідження всіх сфер діяльності. Окрім того, деякі показники важко описати в термінах фінансової звітності (передусім, це стосується нематеріальних активів, що характеризують імідж банку, ефект присутності). Тому впроваджувати даний метод краще в організаціях, що мають налагоджений процес бюджетування, а також детально розроблену і практично апробовану модель основних бізнес-процесів.

Скоригований бюджет традиційно є популярним серед вітчизняних банків. Суть його полягає в тому, що план бюджету наступного періоду розробляється на основі бюджету попередніх періодів шляхом екстраполяції або внесення різних коректив. Для коректування можна використовувати такі показники, як коефіцієнт росту кількості працівників, росту курсу різних валют, розширення клієнтської бази. В ідеалі розробка бюджету ведеться на основі бізнес-моделі, яка обробляє дані про сценарії зміни зовнішнього середовища, динаміки балансу та бюджету, а також враховує цілі та ліміти, встановлені компетентними працівниками банку. На практиці більшість банків використовують два спрощених підходи до планування бюджету. Перший, найпростіший та малоефективний, полягає в екстраполяції динамічного ряду обсягів бюджетних доходів та витрат. Цей підхід не виявляє причин зміни доходів та витрат, а тому отримані плани рідко відрізняються точністю. Тому більш ефективним виявляється інший підхід, заснований на прив'язці статей доходів та витрат відповідних груп активів та пасивів. Однак для достовірного планування динаміки активів та пасивів банку необхідне створення інтегрованої бізнес-моделі, що поєднує в собі аналіз сценаріїв розвитку банку, фінансових потоків (включаючи контроль ліквідної позиції) та структури організації. За відсутності подібної моделі, адекватно реагуючої на зміни зовнішнього середовища і політики кредитної організації, особливо прослідковується основний недолік скоригованого бюджету – загроза застою, при якому бюджетування здатне ефективно підтримувати функціонування організації в її поточному стані, однак не здатне допомогти розвитку банку і навіть може йому перешкоджати.

За періодичністю бюджет можна поділити на періодичний (periodic) та ковзаючий (rolling). Періодичний бюджет розробляється на певний період часу (зазвичай на рік), після закінчення якого процедура розробки бюджету повторюється. Перевага такого підходу – відносна рідкість проведення процедури бюджетування та економія часу банківських спеціалістів. Основним недоліком періодичного бюджету, що особливо проявляється в країнах з нестабільною економікою, є кумулятивний характер можливих відхилень факту від прогнозу, оскільки протягом року можуть виникнути зміни економіки країни і банківської політики. Бюджет до кінця періоду планування може втратити актуальність і стати практично нереальним.

Ковзаючий бюджет, як правило, також формується на рік. Плановий період розбивається на низку менших періодів, після закінчення яких бюджетний план “зрушується” на один менший період вперед. При прогнозуванні база прогнозу на віддалені періоди включає в себе як фактичні дані за минулий період, так і затверджені плани на більш ближчі періоди, завдяки чому досягається неперервність та несуперечливість планування. Таким чином, у будь-який період часу банк має затверджений план практично на рік вперед, причому завдяки врахуванню всіх тільки отриманих даних план на найближчі місяці не може бути свідомо невиконаним, як це трапляється при використанні періодичного бюджету. Основним недоліком ковзаючого бюджету є його виключна трудомісткість, так як процедури розробки, узгодження та контролю бюджету повинні проводитись набагато частіше порівняно з альтернативним способом.

Для спрощення процедури планування бюджет поділяється на короткостроковий (високодеталізований) та довгостроковий (низькодеталізований). У світовій практиці короткостроковий бюджет складається на строк до 1 року, а довгостроковий – на 3-5 років. Однак у сучасних умовах система бюджетування обмежується одним роком і охоплює складання довгострокових бюджетів (на рік з поквартальною розбивкою) та короткострокових бюджетів, що охоплюють місячний період. Такий підхід є оптимальним, оскільки в довгостроковому бюджеті плануються доходи від операцій, яким притаманні ризики довгострокового характеру. Складання річного бюджету більш актуальне для банку в цілому, ніж для окремих структурних підрозділів. Короткострокове бюджетування, з одного боку, має певні межі у вигляді лімітів через дію довгострокових ризиків, з іншого – враховує дію короткострокових ризиків.

Процес бюджетування складається з наступних етапів:

- складання планів;
- координація планування всіх структурних підрозділів банку;
- затвердження бюджету;
- оперативний контроль виконання бюджету;
- план-фактний аналіз відхилень;
- прийняття коригуючих дій. [3, 11]

Головна мета бюджетування полягає у фінансовому управлінні діяльністю персоналу, підрозділів і банківської установи в цілому. У банку формується система бізнес-центрів – основних осередків фінансової відповідальності, що генерують доходи і витрати. Відтак створюється ефективна, орієнтована на клієнта і пропозицію банківських продуктів система обслуговування.

Постановка системи бюджетування починається з побудови фінансової структури банку і розробки плану статей доходів та витрат. Побудова фінансової структури передбачає визначення бізнес-центрів. Всі відокремлені структурні і функціональні підрозділи банку (філії, управління, служби) розглядаються як самостійні бізнес-центри (центри фінансової відповідальності (ЦФВ)). Центр фінансової відповідальності – це структурний підрозділ (або група підрозділів), що здійснює певний набір основних або додаткових видів діяльності і здатний безпосередньо впливати на доходи (витрати) та ефективність цієї діяльності. Залежно від ступеня відповідальності та повноважень центри відповідальності поділяються на такі: центри витрат; центри прибутку; венчур-центри.

Центр витрат (cost-центри) – це підрозділ, керівник якого відповідає за видатки, впливає на них, але не впливає на доходи підрозділу та обсяги капіталовкладень і не відповідає за них. Центр витрат – переважно підрозділ функціональної підтримки – має баланс доходів і витрат (кошторис витрат).

Центр прибутку (profit-центри) – підрозділ, що отримує доходи за рахунок залучення та розміщення ресурсів. Керівник підрозділу несе відповідальність не лише за витрати, а й за доходи. Центри прибутку складають баланс доходів та витрат, баланс руху грошових коштів, бюджет за балансовим листом. Центри прибутку представлені у вигляді центрів залучення (виконують функцію формування фінансових ресурсів) та центрів розміщення (виступають як споживачі фінансових ресурсів та в подальшому розміщують їх в активні операції).

Венчур-центри – підрозділи, що запроваджують нові види бізнесу, котрі ще не досягли самоокупності (банківські продукти і послуги, отримання прибутку від яких очікується в майбутньому). Фінансування центрів витрат та венчур-центрів відбувається за рахунок профіт-центрів.

Для поділу банку на бізнес-центри необхідно, передусім, виявити всі взаємозалежності різних послуг між собою. Для цих цілей послуги групуються за певними ознаками. Виділення центрів фінансового обліку має за мету визначити, хто і скільки заробляє та витрачає в банку. При такому підході бюджетування прив'язується не лише до банку в цілому, але й до виділених центрів фінансового обліку. З'являється можливість ведення бюджетної аналітики за центрами фінансового обліку.

Висновки. Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити висновок, що існує велика кількість різних підходів до бюджетування в банку, що змістовно різняться за різними критеріями. Кожен з них має певні переваги та недоліки у порівнянні з іншими. Тому неможливо назвати той чи інший тип однозначно оптимальним. Вибір найоптимальнішої системи бюджетування залежить від самого банку – від його величини,

структури, спеціалізації і т.д. Тільки детальний аналіз діяльності кредитної організації у поєднанні зі знанням особливостей різних типів бюджетування дозволить зробити правильний вибір і розробити оптимальну технологію банківського бюджетування.

Список літератури

1. Аналіз діяльності комерційних банків: Підручник / За ред. Ф.Ф. Бутинця, А.М. Герасимовича. – Житомир: ПП "РУТА", 2001. – 383 с.
2. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. – СПб.: Экономическая школа, 1997. – 208 с.
3. Овдій Ю. Планування – актуальне завдання банків України // Вісник НБУ. – 2000. – № 6. – С. 10-12.
4. Пернарівський О. Аналіз, оцінка та способи зниження банківських ризиків // Вісник НБУ. – 2004. – № 4. – С. 44-48.
5. Федотенко Д., Севриновский В. Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация // Банковские технологии. – 2001. – № 6. – С.43-48.
6. Шим Д., Сигел Д. Финансовый менеджмент. – М.: Филинь, 1996. – 87 с.

Отримано 14.05.2007

Неклюдова, Т.М. Методи та підходи до бюджетування у банківських установах [Текст] / Т.М. Неклюдова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. - Суми, 2007. - Вип.20. - С. 243-250.