

# БЮДЖЕТУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

*Г.О. Партин, канд. екон. наук, доц.,  
Львівський банківський інститут НБУ*

За умов динамічних змін навколишнього соціального, економічного, технологічного і політичного середовища ускладнення виробничих і комерційних зв'язків жоден банк, як і будь-який інший суб'єкт господарювання, не зможе успішно функціонувати на ринку, не плануючи своєї майбутньої діяльності.

Бюджет банку – це план його майбутніх дій та операцій, виражений у кількісних (здебільшого грошових) вимірниках, що відображає доходи та витрати як банку взагалі, так і його окремих структурних підрозділів, на плановий період, і капітал, який необхідно залучити для досягнення планових завдань. Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій банку та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Бюджети складають на певний період часу, який називають бюджетним періодом. Зазвичай бюджетним періодом є рік, у межах якого виділяють коротші періоди – квартали, місяці. Залежно від особливостей діяльності банку та тривалості бюджетного періоду цільовими функціями бюджетування можуть бути прибуток бюджетного періоду, EVA бюджетного періоду, система збалансованих показників (BSC), інтегральні показники тощо. Для забезпечення ефективності бюджетування необхідно дотримуватись таких основних принципів його організації: зворотного зв'язку, стимулювання, участі виконавців у формуванні бюджетів, реальності, контрольованості, комплексності (стратегічного підходу), економічності.

Бюджетування є одним з найважливіших інструментів управління діяльністю банку та його структурних підрозділів. У системі управління банком бюджетування виконує такі основні функції:

- *планування* діяльності керівників різних рівнів управління у межах сфер їхньої відповідальності;
- *прогнозування*, яка полягає в тому, що в процесі аналізу виконання бюджетів можна визначити основні тенденції розвитку банку, встановити склад факторів, що їх зумовлюють, і на цій основі прогнозувати зміни діяльності банку на майбутні періоди;
- *комунікації та координування*, оскільки процес формування бюджетів передбачає передання та узгодження інформації між різними структурними підрозділами та рівнями управління банку. Координація діяльності окремих структурних підрозділів забезпечується на основі доведення до їхніх керівників інформації про стратегічну мету і завдання банку на поточний бюджетний період. Бюджети окремих структурних підрозділів узгоджують і координують у процесі формування зведеного бюджету банку;
- *мотивації*, відповідно до якої виконання бюджетів має бути стимулом діяльності керівників різних рівнів управління та сприяти досягненню стратегічних завдань розвитку банку;

- *оцінювання*, яка реалізується на основі порівняння бюджетних показників і фактичних результатів діяльності банку та його структурних підрозділів і аналізу відхилень.

Можна виділити чотири основні групи ефектів від запровадження системи бюджетування: комерційна група (ефект формування бюджетів доходів та запасів – підвищення прибутку (маржинального доходу) банку внаслідок реструктуризації асортименту банківських послуг, вдосконалення політики ціноутворення, фокусування системи мотивації комерційних працівників); операційна група (ефект формування операційних бюджетів – зниження собівартості виконання окремих банківських операцій за рахунок використання виявлених у процесі бюджетування резервів зниження витрат, перегляду чи розроблення нормативів і технологічних карт); адміністративна група (ефект від розроблення бюджету адміністративних витрат – зниження адміністративних витрат на основі вдосконалення організаційної структури управління банку); фінансова група (ефект від розроблення бюджету руху грошових коштів, бюджетного балансу, бюджету фінансових результатів – оптимізація кредитного портфеля банку, оцінювання потреби у залученні інвестицій).

Отже, бюджетування забезпечує координацію роботи різних підрозділів банку, дає змогу оцінювати їхній внесок у досягнення стратегічної мети і поточних завдань банку та визначити очікувані результати діяльності банку у майбутніх періодах.