

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-41>**Головко О.Г.**

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Харківського навчально-наукового інституту
Університету банківської справи*

Харченко О.С.

*студентка
Харківського навчально-наукового інституту
Університету банківської справи*

Golovko Olena

*Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»*

Kharchenko Olena

*Student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Kharkiv Educational-Scientific Institute
of SHEI «Banking University»*

БЮДЖЕТУВАННЯ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ БАНКУ

BUDGETING IN THE FINANCIAL PLANNING SYSTEM OF THE BANK

АНОТАЦІЯ

За сучасних умов розвитку, гострої конкуренції, динамічного розвитку банківських технологій, зростання потреб клієнтів банки зобов'язані збільшувати масштаби свого бізнесу. Зазначені фактори потребують від банків деталізованого планування й ефективного контролю за діяльністю філій, відділень і результатами впровадження банківських продуктів. Знаковим механізмом покращення банківського стану в таких ситуаціях є система бюджетування, яка сприяє фінансовому процвітанню банку, мінімізує ризики, виявляє негативні тенденції розвитку та коригує їх. Організаційний рівень, актуальна інформаційно-аналітична база, обґрунтованість та збалансованість планових показників бюджету формують економічний розвиток як окремих одиниць, так і банківської установи загалом. У статті досліджено теоретичні положення щодо сутності, мети бюджетування. Визначено місце бюджетування в системі фінансового планування банку. Розкрито необхідність реалізації на практиці такого процесу, як бюджетування. Наведено власне трактування поняття «бюджетування». Зазначено принципи організації бюджетної системи банку. Проаналізовано переваги впровадження бюджетування в діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Визначено організаційне забезпечення процесу бюджетування в банку та запропоновано напрями удосконалення складання бюджетів у банках України.

Ключові слова: банк, бюджет, бюджетування, фінансове планування, АТ КБ «ПриватБанк».

АННОТАЦИЯ

В современных условиях развития при острой конкуренции, динамичном развитии банковских технологий, росте потребностей клиентов банки обязаны увеличивать масштабы своего бизнеса. Указанные факторы требуют от банков детального планирования и эффективного контроля за деятельностью филиалов, отделений и результатов внедрения банковских продуктов. Знаковым механизмом улучшения банковского состояния в таких случаях является система бюджетирования, которая способствует финансовому процветанию банка, минимизирует риски, проявляет негативные тенденции развития и корректирует их. Организационный уровень, актуальная информационно-аналитическая база, обоснованность и сбалансированность плановых показателей бюджета формируют экономическое развитие как отдельных единиц, так и банковского

учреждения в целом. В статье исследованы теоретические положения о сущности, цели бюджетирования. Определено место бюджетирования в системе финансового планирования банка. Раскрыта необходимость реализации на практике такого процесса, как бюджетирование. Приведена собственная трактовка понятия "бюджетирование". Указаны принципы организации бюджетной системы банка. Проанализированы преимущества внедрения бюджетирования в деятельность АО КБ «ПриватБанк». Рассмотрено организационное обеспечение процесса бюджетирования в банке и предложены направления совершенствования составления бюджетов в банках Украины.

Ключевые слова: банк, бюджет, бюджетирование, финансовое планирование, АО КБ «ПриватБанк».

ANNOTATION

In the current conditions of the development with fierce competition, the dynamic development of banking technologies, the growing needs of clients, banks are obliged to increase the scale of their business. These factors require banks to plan in details and effectively control the activities of branches, departments and the results of implementation of banking products. An important mechanism of improving the banking situation in such cases is a budgeting system that promotes the financial prosperity of the bank, minimizes risks, identifies negative trends and corrects them. Proper information and analytical base, comprehensive implementation of strategic goals will allow the Bank's management to control financial resources in a timely manner, to resist risks, to effectively manage assets and liabilities of the Bank and to correct deviations. Therefore, the development of a new model of budgeting system should be the main task for Ukrainian banks. As we can see, the subject of budgeting at the present stage is becoming more relevant and does not remain without attention of specialists. The article investigates the theoretical provisions on the nature and the purpose of budgeting. The place of budgeting in the system of financial planning of the bank is determined. The need to put into practice such a process as the budgeting is revealed. The author gives his own interpretation of the concept of "budgeting". The principles of the organization of the budget system of the Bank. Advantages of introduction of budgeting in activity of JSC CB "PrivatBank" are analyzed» The organizational support of the budgeting process in a bank is analyzed and the directions of the improvement of budgeting in the banks of

Ukraine are proposed. Some issues of implementation of budgeting in the Bank require further study, taking into account the peculiarities of the banking sector of Ukraine. Therefore, the study of this problem, scientific and practical value determined the choice of topics and objectives of the article.

Key words: bank, budget, budgeting, financial planning, risks, banking system, JSC CB "PrivatBank".

Постановка проблеми. Структурні зміни, які притаманні теперішній економічній та політичній ситуації, залишили неабиякий слід у банківській сфері. Скорочення виробництва, податковий тягар, нестабільний рівень інвестиційної привабливості, інфляційне навантаження на економіку погіршили умови для процвітання банківської сфери. Ключовим інструментом, котрий здатний покращити ситуацію, є система бюджетування. Оскільки цей процес відповідає за стабільність ведення бізнесу, мінімізує ризики, досліджує негативні тенденції розвитку та створює ефективні програми для їх усунення, дослідження питань організації контролю за виконанням бюджету банку є актуальними і потребують додаткового вивчення.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Теоретичним аспектам ведення бюджетного процесу в банках присвячено неабияку кількість наукових праць. Серед них слід відзначити таких вітчизняних авторів, як: І. Альфорова, В.В. Бурцев, Є.В. Борисов, Т.А. Васильєва, С.В. Голов, А.А. Гуменний, М.П. Денисенко, Л.М. Єріс, І.П. Зайцева, М.В. Колесникова, О.А. Криклій, М.І. Макаренко, П.О. Матвієнко, О.С. Набок, Т.М. Неклюдова, Б.Г. Неміровський, Н.П. Погореленко, Т.Г. Савченко, І.В. Сало, В.Н. Самочкін, А.О. Саюн, І.А. Старожукова, О.М. Сидоренко, а також багато західних науковців висвітлювали тему бюджетування у своїх роботах: Т. Діккі, К. Друрі, А. Кінг, И. Мейтленд, Р. Речлін, Д. Сігел, Д. Хоуп, В. Шарп, Д. Шим та ін.

Однак необхідно відмітити, що окремі питання впровадження бюджетування в банку потребують подальшого вивчення з урахуванням особливостей банківської сфери України. Тому дослідження цієї проблематики, наукова та практична цінність визначили вибір теми та цілей статті.

Формулювання цілей статті. Основними цілями цієї роботи є узагальнення теоретичних аспектів терміна «бюджетування», визначення основних принципів системи бюджетування, а також пошук напрямів удосконалення бюджетного процесу на основі систематизації наявних пропозицій.

Виклад основного матеріалу. Процеси глобалізації, стрімкий розвиток, надмірна ризикованість та занадто високий рівень конкуренції формують умови для розвитку банківського сектора. Сучасні напрями функціонування банківської сфери під впливом чинників нестабільності свідчать не тільки про потребу оновлення координуючих механізмів банківської діяльності на макроекономічному рівні, але й включає внутрішньобанківську систему управління. Відчува-

ючи негативний наслідок зовнішніх та внутрішніх факторів, українські банки мають критичну необхідність у зростанні ролі фінансового планування. Найефективнішим інструментом у цій ситуації є система бюджетування, яка відповідає за формування бюджетів банку, включаючи їхні цілі та завдання, і в кінцевому рахунку відповідає за аналіз та контроль виконання цих бюджетів. Належна інформаційно-аналітична база, комплексна реалізація стратегічних цілей дасть можливість керівництву банку своєчасно контролювати фінансові ресурси, протистояти ризикам, ефективно управляти активами, пасивами банку та коригувати відхилення. Тому розроблення системи бюджетування нового зразка повинно стати основним завданням для українських банків.

Як можемо бачити, тематика бюджетування на сучасному етапі стає все більш актуальною і не залишається поза увагою фахівців. Раніше процес бюджетування значно недооцінювали. Замість системи бюджетування застосовували термін «планування діяльності», тому тепер у деяких наукових джерелах використовують термін «бюджетне планування».

Огляд джерел та проведені дослідження за проблемою дають змогу стверджувати, що поняття «бюджет» та «бюджетування», незважаючи на чисельні дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних учених, досі трактується по-різному.

Розглянемо сутність та зміст категорії «бюджетування» на основі систематизації підходів до розгляду цього питання (табл. 1).

Трактовка і розуміння поняття «бюджетування» неоднозначне, проте можна відмітити, що ключовими словами у визначенні цього терміна є «система», «процес», «метод», «технологія». У західних країнах дослідники висвітлюють бюджетування як «інформаційну систему управління фінансово-господарською діяльністю банку на базі функціонування центрів відповідальності за допомогою визначених фінансових інструментів, які називають бюджетами».

Поняття «бюджетування в банках» досліджує не так багато авторів, тому що вживати у сучасній економічній літературі його почали нещодавно. Так, І.В. Сало, О.А. Криклій визначають, що бюджетування в банку – це технологія складання, коригування, контролю й оцінки виконання бюджетів, тому бюджетування перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньобанківського управління [8].

Водночас Джей К. Шим надає таке визначення бюджетування в банку: «це процес формування бюджету, збалансованого плану надходжень і видатків у межах оперативного планування» [9].

На нашу думку, під бюджетуванням банку доцільно розуміти функцію фінансового управління та систему заходів, яка відповідає за: оцінювання ефективності розподілу та управління ресурсами, надходженнями, видатками банківської установи; порівняння фактичного та запланованого бюджету банку; внесення коригувань та доповнень на кожному з етапів бюджетування;

Таблиця 1

Тракткування терміна «бюджетування»

Автори	Тракткування
Бурцев В.В., [1] Борісов Є.В.	система планування, обліку та контролю результатів діяльності банку
Самочкін В.Н. [2]	система узгодженого управління підрозділами банку в умовах непостійного, диверсифікованого бізнесу, з допомогою якого приймаються управлінські рішення, пов'язані з майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних
Неміровський Б. Г. [3], Старожукова І.А.	система бюджетів підрозділів, які інтегровані у головний бюджет банку, коли кожним підрозділом складається власний бюджет на основі внутрішніх норм і нормативів та чинного законодавства
Голов С.Ф. [4]	процес планування майбутнього діяльності банку, результати якого оформлюються системою бюджетів
Неклюдова Т.М. [5]	процес складання бюджетів із подальшим більш чітким їх дотриманням
Матвієнко П.О. [6]	процес розрахунку й узагальнення фінансових показників, що передбачає деталізацію фінансових планів банку в грошовому і натуральному вираженні на конкретний період часу
Саюн А.О. [7].	технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, яка дає змогу аналізувати отримані і прогнозні фінансові показники

прогнозування та мінімізацію ризиків задля підвищення якості управлінських рішень.

Головним завданням бюджетування є створення надійної системи, яка здатна балансувати доходи і витрати, аби досягти запланованих фінансових результатів, а також ефективний розподіл витрат протягом року задля безперервної роботи банку.

У теорії та практиці є різні підходи до формулювання принципів бюджетування. Сучасними є принципи, що закладаються в технологію формування бюджетів. Виходячи з наведених правил, перелічимо основні принципи бюджетного процесу, які зазначені в таблиці 2.

Як бачимо, в основі системи бюджетування мають бути чітко визначені принципи, котрі сприятимуть створенню умов для ефективної роботи банку і надалі зменшать можливість негативного впливу на досягнення стратегічних цілей.

Одним із визначальних моментів під час упровадження бюджетування в банківській установі є організаційне забезпечення процесу планування. Під плануванням розуміють визначення цілей та шляхи їх реалізації. На початковому етапі зазначеного процесу необхідно чітко визначити мету, яка впливає на формування стратегічних цілей, котрі знаходять своє відображення у політиці та бізнес-плані банку. Процес розвитку політики планування залежить від багатьох проблем, пов'язаних із нестабільною економічною ситуацією, недостатньою капіталізацією, незадовільною якістю кредитного портфеля. Тому пріоритетним показником, котрий відображає становище будь-якого банку, є прибутковість (збитковість).

Базою дослідження було вибрано АТ КБ «ПриватБанк», основні фінансові результати діяльності якого наведені в таблиці 3.

Таблиця 2

Принципи бюджетування

№	Принцип бюджетування	Визначення
1.	Взаємозв'язок стратегії і тактики	Бюджетування виступає інструментом реалізації стратегічних цілей та довгострокових завдань і являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, завдяки яким можна управляти бізнесом і сприяти підвищенню ефективності роботи банку
2.	Багаторівневість бюджетування	Цілісність бюджетної системи, що забезпечує єдина політика банківської установи. Взаємоузгодження бюджетів центрів відповідальності та загального бюджету банку загалом
3.	Безперервність процесу бюджетування	Динамічний безперервний характер планування особливий тим, що банку дозволяється постійно враховувати зовнішні зміни
4.	Багатоваріантність	Багатоваріантний ситуаційний характер планування розвитку банківської установи. Це дає можливість для попередньої підготовки відповідних дій на зміни як зовнішніх умов, так і внутрішнього середовища банку
5.	Конфіденційність 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 бюджетування	У процесі складання бюджетів усі підрозділи повинні орієнтуватися на досягнення максимального прибутку за використання визначеного бюджетом обсягу коштів
8.	Забезпечення єдності концептуальної схеми планування «згори вниз» та «знизу вгору»	Дає змогу максимально задіяти всіх учасників бюджетного процесу та розподілити відповідальність за досягнення результатів

Джерело: [10]

Таблиця 3

Фінансові результати діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2017-2018 рр., тис. грн.

Показники	2016	2017 р.	2018 р.
Процентні доходи	33 255 000	23 036 805	30 769 524
Процентні витрати	-29 364 000	-18 373 622	-14 002 059
Чистий процентний дохід	3 891 000	4 663 183	16 767 465
Комісійні доходи	10 365 000	14 609 785	19 590 421
Комісійні витрати	2 205 000	-3 016 571	-4 401 910
Прибуток (збиток)	-176 238 000	-22 965 913	11 668 227

Розраховано авторами на підставі [11]

Вивчаючи критерій прибутковості, доцільно звернутися до фінансового результату банківської установи, який виступає своєрідним критерієм успішності управління банком. Аналізуючи фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк», можемо дійти висновку, що в 2018 році значно покращилися показники результатів роботи банку, порівнюючи з 2017 р. Це насамперед пов'язано з тим, що в грудні 2016 року відбувся процес націоналізації АТ КБ «ПриватБанк». За підсумками роботи в 2018 році «ПриватБанк» отримав 11,67 млрд. чистого прибутку. Це вважається найкращим результатом банку після кризи та початку військових дій в Україні.

Хоча фінансові результати діяльності АТ КБ «Приватбанк» покращуються, однак важливим інструментом підвищення ефективності управління банком в умовах гострої конкуренції, розвитку банківських технологій, зростання потреб клієнтів є впровадження системи бюджетування банку. Це дасть змогу АТ КБ «Приватбанк»:

- постійно підтримувати ефективність свого бізнесу;
- зменшувати ризик діяльності банку;
- виявляти негативні тенденції розвитку та запобігати їм;
- підвищити «прозорість бізнесу»;
- знизити собівартість банківських продуктів та витрат банку.

На основі розрахунку та аналізу фінансових параметрів бюджетування АТ КБ «Приватбанк» зможе завчасно оцінити фінансову стабільність окремих видів бізнесу та продуктів, що забезпечує фінансову стійкість банку.

Висновок. За результатами аналізу терміна «бюджетування» було розглянуто наявні підходи до цього поняття, визначено завдання та принципи бюджетування та знайдено авторське трактування «бюджетування».

Дослідження продемонстрували, що процес бюджетування виступає одним із самих ефективних механізмів, який відповідає за пошук та раціональне використання внутрішніх резервів; перевірку фактичних показників на їх відповідність бюджетним показникам; усунення та попередження відхилень. Аби бюджетування було дієвим інструментом та виконувало зазначені функції, необхідно: впровадити сучасну концепцію бюджетного управління банку, орієнтовану на досягнення цілей компанії; розробити ефективну методику складання бюджету; аналізу-

вати та контролювати виконання бюджету за окремими статтями, розуміти причини, які викликали відхилення від запланованих показників; розробити систему управління – фінансовий контролінг, яка дасть можливість забезпечити гнучкість і надійність функціонування банку.

Отже, раціонально побудована система бюджетування дасть змогу не тільки ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, примножувати прибуток, створювати передумови для вчасного коригування проблем, але і сприяти зростанню загальноекономічних показників держави.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бурцев В.В. Управлінський аудит системи бюджетування. *Аудиторські відомості*. Київ, 2013. С. 3-9.
2. Самочкіна В.Н., Бюджетування як інструмент управління. *Менеджмент в Росії і за кордоном*. Москва, 2012. С. 15-21.
3. Немировський Б.Г. Бюджетування. Від стратегії до бюджету. Херсон, 2015. 512 с.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік. Харків, 2016. 704 с.
5. Неклюдова Т.М. Методи та підходи до бюджетування у банківських установах України. Київ, 2013. 365 с.
6. Матвієнко П.О. Планування діяльності банку – ключовий інструмент управління. *Статистика України*. Львів, 2013. С. 78-86.
7. Саюн А.О. Методологічні основи комерційного бюджетування. *Вісник університету банківської справи Національного банку України*. Київ, 2016. С. 101-105.
8. Сало І.В. Фінансовий менеджмент у банку. Суми, 2014. 314 с.
9. Шим Д.К. Основи комерційного бюджетування: Азбука, Київ, 2014. 496 с.
10. Партин Г.О. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності діяльності банку. Суми: УАБС НБУ, 2015-2018 рр.: веб-сайт. URL: http://plus.bankografo.com/banks/privatbank.html#bk_indicators (дата звернення: 01.10.2019.).

REFERENCES:

1. Burcev V.V. (2013) Upravlinsjkyj audyt systemy bjudzhetuvannja. [Management audit of budgeting system]. *Audytorsjki vidomosti*, vol.12, no. 24, pp. 3-9.
2. Samochkina V.N., (2012) Bjudzhetuvannja jak instrument upravlinnja. [Budgeting as a management tool]. *Management in Russia and abroad*, no. 13, pp. 15-21.
3. Nemyrovsjkyj I.B. (2015) Bjudzhetuvannja. Vid strateghiji do bjudzhetu. [Budgeting. From strategy to budget]. Kherson: Ahead. (in Ukraine).
4. Gholov S.F. (2016) Upravlinsjkyj oblik. [Management accounting]. Kharkiv: Education of Ukraine. (in Ukraine).

5. Nekljudova T.M. (2013) *Metody ta pidkhody do bjudzhetuvannja u bankivskykh ustanovakh Ukrainy* [Methods and approaches to budgeting in Ukrainian banking institutions]. Kyiv: Our goal. (in Ukraine).
6. Matvijenko P.O (2013) *Planuvannja dijalnosti banku – ključovyj instrument upravlinnja*. [Bank activity planning is a key management tool]. Lviv: Statistics Of Ukraine. (in Ukraine).
7. Sajun A.O. (2016) *Metodologichni osnovy komercijnogho bjudzhetuvannja*. [The methodological basis for the commercial budgeting]. *Bulletin of the University of banking of the National Bank of Ukraine*. vol. 16, no 7, pp. 101-105.
8. Salo I.V. (2014) *Finansovyj menedzhment u banku* [Financial management in the Bank]. Sumy: Today's Ukraine. (in Ukraine).
9. Shym D.K. (2014) *Osnovy komercijnogho bjudzhetuvannja* [The basis for the commercial budgeting]. Kyiv: Alphabet. (in Ukraine).
10. Partyn Gh.O. (2015) *Bjudzhetuvannja jak instrument pidvyshennja efektyvosti dijalnosti banku* [Budgeting as a tool to improve the efficiency of the Bank]. Sumy: Bulletin of the University. A Series Of "Economic". (in Ukraine).
11. State statistics service of Ukraine (2018). *Finansova zvitnistj AT KB «PryvatBank»*. [Financial statements of JSC CB PrivatBank].
12. Available at: http://plus.bankografo.com/banks/privatbank.html#bk_indicators (accessed 1 october 2019).