

**Н. І. Кара, І. С. Процик**  
Національний університет “Львівська політехніка”

## **РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ БЮДЖЕТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

<https://doi.org/>

© Кара Н. І., Процик І. С., 2022

У статті розглянуто механізм бюджетування фінансової діяльності банків в умовах міжнародних економічних відносин. Обґрунтовано сутність фінансового планування банківської діяльності, а також його ролі в системі управління банком. Розглянуто методику банківського бюджетування. Запропоновані рекомендації щодо впровадження в банку сучасних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем з бюджетування, які застосовуються у зарубіжній практиці. Запропонована процедура формування фінансового плану банку, що дасть можливість удосконалити бюджетування фінансової діяльності банку, оскільки за допомогою бюджетування можна не тільки збільшувати доходи і зменшувати витрати банку, але й отримувати зростання показників економічної ефективності шляхом підвищення якості наданих послуг і ступеня задоволення клієнтів та працівників банку.

**Ключові слова:** бюджет, бюджетування, банки, банківська діяльність, міжнародні економічні відносини, фінансовий план.

### **Постановка проблеми**

В основі економічного розвитку будь-якої країни лежить ефективна банківська система. Саме банки виступають найважливішим джерелом інвестування фінансових ресурсів та пов'язані з усіма галузями економіки. Основна роль банків полягає в забезпеченні безперервного обігу капіталу, фінансовими ресурсами установ та підприємств, а також у здатності зберігати та накопичувати кошти в економіці держави. У сучасних умовах політичної та економічної нестабільності, проблема комплексного дослідження сучасного стану банківської системи України та прогнозування тенденцій її розвитку набуває особливої актуальності. Українські банки, відчуваючи негативні наслідки світових і внутрішніх економічних процесів в умовах зниження обсягів ресурсів і доходів та зростання витрат, а найголовніше – працюючи в умовах військового стану, мають гостру необхідність в підвищенні ефективності системи управління та її основного елемента – фінансового планування.

### **Актуальність дослідження**

Актуальність теми статті зумовлена тим, що удосконалення та розвиток механізмів бюджетування фінансової діяльності банку, зокрема в умовах міжнародних економічних відносин, є одним з основних напрямів діяльності сучасних банківських установ. Банки, які ефективно використовують бюджетування отримують можливість планувати потреби в фінансових ресурсах, тим самим

знижуючи ризики непередбачених витрат, отримуючи економію на витратах за рахунок координації всіх видів діяльності, а також визначати шляхи усунення проблем і перешкод, які виникають у процесі діяльності. Тому розгляд процедури формування фінансового плану банку дасть змогу вдосконалити бюджетування фінансової діяльності банку, оскільки за допомогою бюджетування можна не тільки збільшувати доходи і зменшувати витрати банку, але й отримувати зростання показників економічної ефективності шляхом підвищення якості наданих послуг та ступеня задоволення клієнтів та працівників банку.

#### **Формулювання мети та завдань статті**

Для розв'язання викладеної вище проблеми метою статті є комплексне дослідження теоретичних та методичних засад бюджетування в системі фінансового планування банку, а також розроблення основних напрямів їх удосконалення. Відповідно до поставленої мети, основними завданнями дослідження є уточнення сутності фінансового планування банківської діяльності, а також його ролі у системі управління банком; понять “бюджетування” і “бюджет” стосовно банківської діяльності; формування та уточнення на сучасних засадах концепції методики банківського бюджетування; вдосконалення методики організації контролю за виконанням бюджетів різних рівнів управління в банку; розробка рекомендацій щодо впровадження в банку сучасних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем з бюджетування, які використовуються у зарубіжній практиці.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Значний внесок у розвиток теоретико-методичних положень щодо фінансового планування і бюджетування діяльності суб'єктів господарювання було здійснено такими закордонними вченими, як І. Бланк, Р. Хілтон, М. Рахман та ін. Серед вітчизняних науковців можна виділити публікації В. Волохатої, Л. Зверук, М. Коваленко, О. Кузьміна, О. Мельника, Т. Неклюдової, Г. Партина, Я. Танчака та інших [1–9].

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Фінансове планування має важливе практичне значення, оскільки воно полягає в детальному плануванні основної діяльності банку та його результатів, які отримують чітку кількісну оцінку. Фінансове планування – це частина загального процесу планування, що складається з таких етапів: 1) стратегічне планування розвитку банку стосовно визначення концепції його розвитку та формування стратегічних цілей; 2) тактичне планування щодо складання бізнес-планів; 3) оперативне планування стосовно встановлення конкретних завдань досягнення стратегічних і тактичних цілей.

У банківській практиці в Україні поняття “фінансове планування” пов'язують з оперативним (короткотерміновим) плануванням. У зарубіжній практиці оперативне фінансове планування визначають, зазвичай, поняттям “бюджетування”, що походить від англійського терміна “budgeting”. Сучасні науковці термін “оперативне фінансове планування” трактують як синонім поняття “бюджетування” [4, 8, 9].

За результатами проведеного аналізу літературних джерел зарубіжних і вітчизняних науковців стосовно сутності поняття “бюджет” було сформульовано його визначення з урахуванням специфіки банківської діяльності. Відтак, бюджет банку – це фінансовий документ, що відображає витрати коштів на реалізацію окремих фінансових операцій та надходження від них, а також визначає джерела формування доходів та витрат, фіксує фінансовий результат діяльності банку [6].

Дослідження існуючих у науковій літературі трактувань дозволяє віддати перевагу ширшому тлумаченню поняття “бюджетування”, згідно з яким воно є процесом складання оперативних фінансових планів, з одного боку, а з іншого – управлінською технологією. Зокрема, науковці по-

дають трактування бюджетування в банку як управлінської технології, котра поєднує процес оперативного фінансового планування, обліку та контролю операцій банку [1–4].

Процес бюджетування як частина системи фінансового планування банку, складається з таких етапів: 1) складання планового бюджету банку; 2) облік фактичного виконання бюджету; 3) контролювання та регулювання результатів виконання бюджету [4, 6, 7]. Визначення об'єктів є основою процесу бюджетування. З цією метою розглядають детальну класифікацію об'єктів бюджетування в банку, стосовно яких здійснюється планування, облік, контроль та аналіз виконання бюджетів, а саме: операції, бюджетні центри, філії, банк загалом.

Існують різні підходи до фінансового планування, які залежать від того, до якої групи належать операції банку (активні, пасивні чи розрахункові). Але в будь-якому разі, планування здійснюється за двома основними складовими – обсяг і ціна. Бюджетування потребує побудови такої організаційно-фінансової структури банку, що забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль за самим бюджетним процесом. Це завдання полягає у створенні в банку фінансової структури, що є сукупністю сфер фінансової відповідальності, які є об'єктами бюджетування і поділені між структурними підрозділами банку.

Процес планового бюджетування складається з таких етапів: 1) визначення керівництвом основних напрямків діяльності банку; 2) підготовка бюджетними центрами власних бюджетів; 3) проведення керівництвом аналізу і перевірки пропозицій за бюджетами, наслідком яких є коригування бюджетними центрами своїх бюджетів згідно з рекомендаціями керівництва; 4) затвердження бюджетів [1–6]. Перший етап включає такі складові: а) визначення орієнтирів діяльності банку загалом; б) визначення планових значень макроекономічних показників (аналізування зовнішнього середовища); в) визначення орієнтирів за основними напрямками діяльності; г) визначення внутрішніх нормативів, зокрема щодо неопераційної діяльності.

Найважливішим етапом у процесі складання бюджету банку є підготовка бюджетними центрами банку планових бюджетів, до яких входять операційний бюджет, фінансовий бюджет та інвестиційний бюджет [2, 4, 5, 6]. Складовими операційного бюджету банку є Бюджет продуктів, Бюджет трансфертів, Кошторис адміністративних витрат та Бюджет доходів і витрат.

Необхідною умовою бюджетування в банку є впровадження трансфертного ціноутворення, що передбачає встановлення внутрішніх цін на фінансові ресурси, за якими вони будуть розподілятися між підприємствами задля забезпечення можливості планування та контролю фінансових результатів їхньої діяльності. За допомогою бюджету трансфертів у розрізі термінів формується план розміщення ресурсів для бюджетних центрів, що їх залучають, а також план залучення для тих, що їх розміщують. Бюджет трансфертів дає змогу створити в банку в межах фінансової структури центри прибутку, а не лише центри доходів та центри витрат, а також більш адекватно відобразити реальну роботу суб'єктів господарювання порівняно із середньоринковими показниками [25]. Операційні бюджети, які складають підприємства, сервіс-центри та центри управління, відрізняються один від одного. До складу операційних бюджетів сервіс-центрів і центрів управління включається лише Кошторис адміністративних витрат [4, 6].

З метою прийняття ефективних управлінських рішень вищому керівництву банку необхідно в режимі реального часу отримувати інформацію про фактичне виконання бюджету банку. Це забезпечується за допомогою впровадження управлінського обліку з метою накопичення, опрацювання та використання інформації щодо фактичного обліку виконання бюджету в розрізі фінансової структури банку.

Однією з основних проблем сучасної банківської практики є ефективне управління фінансовими ресурсами, оскільки кожен банк здійснює фінансове планування не на підставі єдиної загальноприйнятої системи фінансового планування, а на основі формування індивідуального сприйняття

дійсності, що призводить до відсутності комплексної, об'єктивної оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності банку та його потенційних фінансових можливостей.

Головним інструментом фінансового планування діяльності банку є фінансовий план. З теоретичного погляду, фінансовий план – це документ, у якому бюджет комерційного банку і план його портфеля активів, пасивів та послуг є логічно взаємопов'язаними елементами єдиної системи. У загальному вигляді фінансовий план банку – це баланс доходів та витрат від здійснення фінансової діяльності. Таким чином, формування фінансового плану банку включає розробку планів доходів та витрат, а також формування звіту про прибутки і збитки та прогнозування фінансових показників.

Кожен банк складає фінансовий план за власною встановленою методикою, яка не завжди є ефективною (на загальному рівні) і може не містити у складі сформованої системи показників саме основні (релевантні) показники, які характеризують діяльність банку. Для прикладу, за результатами аналізу структури фінансового плану ПАТ КБ “Приватбанк” виявлено такі його ключові структурні компоненти (табл. 1).

Таблиця 1

**Структура основних компонент фінансового плану на прикладі ПАТ КБ “Приватбанк”**

Структурні частини фінансового плану банку	Наявність
План активів	+
План пасивів	+
План доходів	+
План витрат	+
Прогноз фінансових показників	+
Плановий баланс	-
План банківських послуг	+
Баланс ресурсів і вкладень	+
Фінансова модель банку	-
План руху капіталу	+
План банківських операцій	+
План розробки і впровадження нових банківських продуктів і послуг	+
Формування бюджету банку в дохідній і видатковій частинах	+
Встановлення лімітів на утримання банку	-
Розрахунок прогнозних показників і нормативів	+

Як бачимо з табл. 1, у ПАТ КБ “Приватбанк” приділяють достатню увагу фінансовому плануванню і, зокрема, бюджетуванню фінансової діяльності банку. Про це свідчить розробка планів активів і пасивів, доходів і витрат, формування бюджету банку в дохідній і витратній частинах, план руху капіталу тощо. Проте, у банку недостатньо уваги приділяється формуванню фінансової моделі банку, плануванню балансу, що є доволі важливим у процесі бюджетування діяльності банку загалом і бюджетування фінансової діяльності зокрема. Систематизація існуючих підходів до формування структури компонент фінансового плану діяльності банку дозволила виокремити, з урахуванням їхньої специфіки функціонування, структуру фінансового плану банку.

Отже, з метою розвитку механізму фінансового планування банку пропонуємо впровадити процедуру формування фінансового плану банку, яка міститиме такі етапи.

Зокрема, першим етапом процесу формування фінансового плану банку є вибір об'єкта дослідження. Другим етапом процесу формування фінансового плану банку є розрахунок системи показників оцінювання поточного фінансового стану банку в розрізі таких груп коефіцієнтів: фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та рентабельності. Третім етапом процесу формування фінансового плану банку є ідентифікація релевантних показників оцінювання поточного фінансового стану банку в розрізі чотирьох груп коефіцієнтів. Четвертим етапом є оцінювання ефективності фінансового планування діяльності банку на основі оцінювання поточного фінансового стану та фінансового потенціалу банку, яке можна здійснювати на основі регресійного аналізу. П'ятим етапом є визначення конкурентної стратегії банку, зокрема, залежно від рівня конкурентних переваг застосовують такі конкурентні стратегії банківських установ як "регіональний лідер", "накопичення" або "імітаційна поведінка". Шостим етапом процесу формування фінансового плану банку є формування цілей діяльності банку на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях залежно від його фінансового стану та обраної конкурентної стратегії. Сьомим етапом є процедура складання фінансового плану банку. Загалом процес формування фінансового плану банку представляє собою сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансових планів. На цьому етапі відбувається: 1) визначення планових показників оцінювання поточного фінансового стану банку на основі розрахованого значення його фінансового потенціалу, що дозволяє отримати об'єктивні характеристики; 2) визначення можливих альтернативних варіантів фінансового плану банку (оптимістичний та песимістичний); 3) формування планового балансу банку на всіх рівнях відповідно. Восьмим етапом процесу формування фінансового плану банку є визначення та обґрунтування можливих шляхів досягнення встановлених планових показників діяльності банку. Сутність восьмого етапу полягає у постійному моніторингу виконання фінансового плану, можливості його періодичного коригування, визначенні розмірів та причин відхилень фактичних показників від планових і прийняття відповідних управлінських рішень.

Як зазначалось, фінансове планування є основою фінансового управління банком, що дозволяє з урахуванням специфіки конкретного етапу розвитку організації визначити мету його діяльності та обґрунтувати можливі шляхи її досягнення, враховуючи наявні і потенційно можливі фінансові ресурси. Запропонований комплексний захід передбачає методичний підхід до процедури формування фінансового плану банку, який включає розробку бюджету банку та дозволяє шляхом усунення існуючих недоліків підвищити якість параметрів його структурних компонент та забезпечити відповідний рівень застосування цього інструменту на етапі реалізації конкурентної стратегії розвитку банку, що дасть змогу залучати нових клієнтів і забезпечить збільшення доходів.

Процедурні складові процесу формування фінансового плану банку зобразимо графічно (рис. 1).

Як видно з рис. 1, на першому етапі обирають об'єкт бюджетування – сфери фінансової відповідальності (фінансові потоки, банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати, ліквідна позиція, нормативи резервування, валютна позиція тощо). На другому етапі розраховують систему показників поточного фінансового стану банку. На третьому етапі – з великої кількості показників обирають релевантні залежно від мети оцінювання і складання бюджету. На четвертому – на основі проведеного оцінювання визначають поточний фінансовий стан банку (низький, середній, достатній, високий) та його фінансовий потенціал. Етап п'ятий – визначення конкурентної стратегії банку. На шостому і сьомому формулюють цілі бюджетування і розробляють фінансовий план банку. Восьмий етап – обґрунтування можливих шляхів досягнення встановлених планових показників діяльності банку.

Отже, комплексний фінансовий план банку може мати такий вигляд (табл. 2).

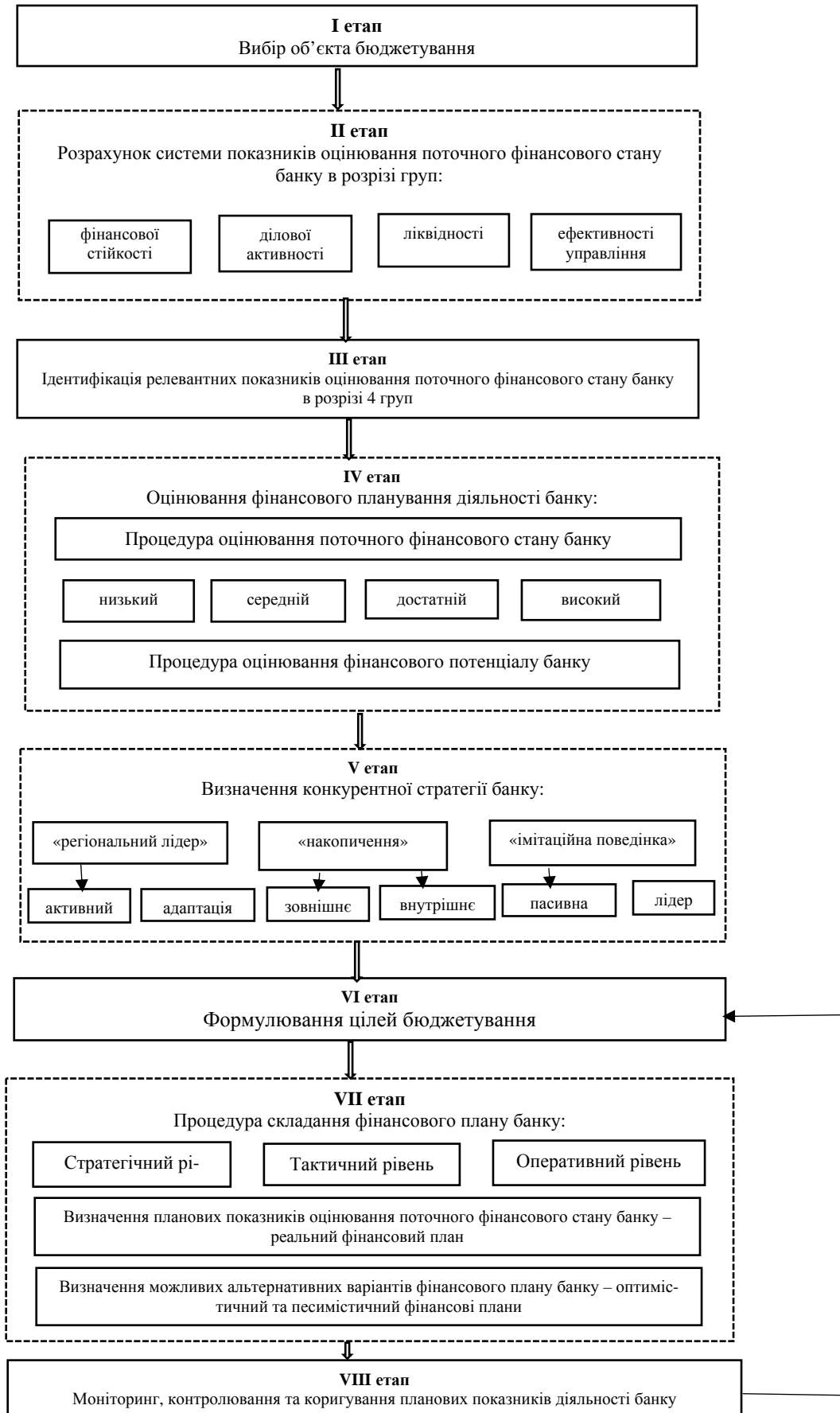


Рис.1. Пропонована процедура формування фінансового плану банку

Таблиця 2

**Комплексний фінансовий план діяльності банку (приклад)**

Стратегічні цілі	Показники	Цільове значення	Заходи, терміни, відповідальність
Підвищення ринкової вартості акцій банку	Прибуток на акцію	Збільшення на ____ грн.	
Досягнення рівня прибутковості вище середнього	Прибутковість активів (ROA) Прибутковість капіталу (ROE)	Не менше ____ % Не менше ____ %	
Збільшення обсягів основних банківських операцій	Приріст обсягів операцій: – кредитних – з цінними паперами – розрахунково-касових – інвестиційних – валютних	Збільшення на ____ % Збільшення на ____ % Збільшення на ____ % Збільшення на ____ % Збільшення на ____ %	
Збільшення обсягів інших банківських операцій	Приріст обсягів операцій: – лізингових – факторингових – форфейтингових – з дорогоцінними металами	Збільшення на ____ % Збільшення на ____ % Збільшення на ____ % Збільшення на ____ %	
Контроль за рівнем ризиків	1. Мультиплікатор капіталу  2. Відношення резерву під кредитні ризики до обсягу кредитного портфеля  3. Відношення резерву під знецінення цінних паперів до обсягу портфеля цінних паперів	Не більше ____ разів  Не більше ____ %  Не більше ____ %	
Розширення клієнтської бази	Кількість нових клієнтів	Залучення не менше ____ нових клієнтів	
Розширення банківських продуктів та послуг	Кількість нових послуг  Частка обсягів нових продуктів та послуг	Не менше ____ штук  Не менше ____ %	
Вплив на споживчий попит	Кількість наданих консультаційних та інформаційних послуг	Збільшення на ____ штук	

Такий комплексний фінансовий план банку доцільно складати з метою наочності стратегічних цілей банку і відповідного рівня їх досягнення.

Підсумовуючи, процес складання планового бюджету повинен поділятися на такі етапи: 1) визначення керівництвом основних напрямів діяльності банку; 2) підготовка бюджетними центрами своїх бюджетів; 3) проведення керівництвом аналізу і перевірки пропозицій за бюджетами, наслідком яких є коригування бюджетними центрами своїх бюджетів відповідно до рекомендацій керівництва; 4) затвердження бюджетів.

Найважливішим етапом у процесі складання бюджету банку є підготовка бюджетними центрами банку планових бюджетів, до яких входять операційний бюджет, фінансовий бюджет та інвестиційний бюджет.

Складовими операційного бюджету банку є бюджет продуктів, бюджет трансфертів, кошторис адміністративних витрат та бюджет доходів і витрат.

Для калькуляції собівартості банківських продуктів пропонується використання методу АВС (функціонально-вартісний аналіз). Результатом застосування методики АВС є точне визначення собівартості банківських продуктів і послуг через розрахунок вартості функцій щодо їх виробництва. У межах АВС вартість банківського продукту розраховується як сума витрат кожної ланки технологічного ланцюжка з його виробництва. Відповідно, ланками технологічного ланцюжка є функції, які виконуються працівниками банку і автоматизованими системами. Інформація про вартість кожної функції дає змогу виявити найвитратніші операції і здійснити оптимізацію неефективних функцій або реінжиніринг бізнес-процесів загалом. Налагодження методу АВС в банку включає послідовність етапів: 1) опис функцій з виробництва банківських продуктів і послуг; 2) розподіл функцій між працівниками банку; 3) опис алгоритму розрахунку вартості банківських продуктів і послуг.

Головною умовою ефективності процесу бюджетування є його контролювання. З метою удосконалення існуючих методів і способів, які базуються на механізмі управління за відхиленнями пропонується складати гнучкі бюджети. Особливістю гнучкого бюджету є відмінності в поведінці змінних та постійних доходів і витрат. Він є комплексним документом, що складається з декількох фіксованих бюджетів, кожен з яких відповідає певному обсягу операцій. Перевага його полягає в тому, що виникає можливість передбачити які обсяги операцій повинні бути здійснені для досягнення запланованого фінансового результату. З метою здійснення контролю за виконанням бюджету гнучкий бюджет розраховується, виходячи з фактичних обсягів банківських продуктів та планових цін на них. Саме це забезпечує співставність планових та фактичних даних.

Основою організаційного забезпечення бюджетування в банківській установі є бюджетний регламент, який є сукупністю внутрішньобанківських документів та наказів, що описують порядок розроблення та складання бюджетів, учасників кожного етапу бюджетування (посада та підрозділ), дії кожного учасника (послідовність, терміни), джерела та формати отримання і передавання інформації.

Головне завдання бюджетного регламенту полягає у забезпеченні можливості контролю за процесом складання та виконання бюджетів різних видів та рівнів управління. Для цього необхідно описати організаційний регламент (визначити суб'єктів бюджетного процесу, розподілити між ними функції та посадові обов'язки та встановити порядок їх взаємодії на всіх етапах бюджетування); створити часовий регламент (визначити бюджетний період у банку, терміни підготовки бюджетів та терміни, коли здійснюється контроль за виконанням бюджетів за певний бюджетний період).

Створення бюджетного регламенту охоплює два етапи – складання документів, необхідних для процесу бюджетування, та навчання персоналу роботі з бюджетними документами.

Контролювати процес бюджетування, не маючи достатніх автоматизованих засобів управління, неможливо, оскільки бюджетування – складна і багатофакторна система, в банках зокрема. Тому цей процес передбачає використання автоматизованих систем бюджетування.

Етапи побудови автоматизованої системи бюджетування в банку такі: 1) вибір автоматизованої системи бюджетування (АСБ); 2) впровадження АСБ; 3) оцінювання результатів впровадження АСБ.



Сьогодні на українському ринку існують такі основні програмні продукти з бюджетування: “Oracle Financial Analyzer”, “Hyperion Planning”, “Cognos Planning”, “Vplan” тощо.

Зокрема, ми пропонуємо використання програмного продукту Hyperion Planning з позиції можливості його використання банком у процесі бюджетування. Цей продукт створено компанією Hyperion Solutions Corporation (США), яка є світовим лідером у розробці програмних продуктів для бюджетування, визнаним багатьма спеціалізованими виданнями та аналітичними компаніями. Hyperion Planning відомий закордоном і впроваджений на багатьох підприємствах.

Узагальнивши практичний досвід, завдання автоматизації процесу бюджетування в банку можна звести до:

- 1) скорочення часу обробки даних; забезпечення швидкого доступу до даних;
- 2) можливості всебічного оперативного аналізу;
- 3) підвищення надійності зберігання даних;
- 4) можливості подання інформації у зручному вигляді;
- 5) зниження “технічних” помилок персоналу.

Комплексний фінансовий план розробляється на основі попередньо узгоджених між собою документів: фінансової моделі, плану руху капіталу, плану розробки та впровадження нових програм і проєктів, плану банківських операцій, бюджету і розрахунку прогностичних показників. Слід зазначити, що ефективне фінансове планування і бюджетування повинно здійснюватися у двох напрямках.

Перший напрям – це розробка показників, нормативів, лімітів для банку загалом, а також із поділом за окремими видами банківських операцій. Другий напрям полягає у підготовці функціональних планів і бюджетів, тобто бюджетів окремих підрозділів банку. Отже, відділ банку, для якого може бути складений окремий бюджет і передбачений контроль за його виконанням, є бюджетним центром або центром відповідальності. Взаємозв’язок цих двох напрямів полягає в тому, що на базі бюджетів окремих підрозділів визначається розмір ставки розподілу їх видатків за окремими видами банківських операцій. Це дає можливість визначити нормативну калькуляцію собівартості будь-якого виду банківських операцій. На основі бюджетів всіх підрозділів складається зведений бюджет, фінансова модель та план робіт банку.

Зведений фінансовий план – це сукупність фінансових планів (планів робіт і бюджетів) усіх підрозділів банку. Стосовно централізації фінансового планування та участі окремих підрозділів у процесі складання та затвердження бюджетів, варто зазначити, що існує два протилежні підходи до вирішення цієї проблеми – розробка фінансового плану “згори донизу” і, відповідно, “знизу догори”.

Якщо процес іде “згори донизу” – фінансові та оперативні завдання розробляє керівництво банку, виходячи з необхідних результатів. Далі – окремі підрозділи подають свої бюджети, де вказують, як саме вони планують досягти зазначених показників. Такий підхід особливо ефективний, коли банківська установа змушена швидко реагувати на зміни умов зовнішнього середовища або якщо перед нею стоїть завдання перебудувати свої дії так, щоб зберегти чи максимізувати прибутковість операцій. При підході “знизу догори” – окремі підрозділи подають свої плани для перегляду та обговорення на рівні вищого керівництва банку в межах загальних напрямів, розроблених вищим рівнем управління банку. Такий підхід ефективний в умовах налагодженої системи фінансового планування й стабільної роботи банку та забезпечує більше залучення персоналу до розробки кінцевих результатів діяльності. Спочатку керівники різних підрозділів (відділів, служб) складають плани стосовно діяльності, за яку вони відповідають, потім ці бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому рівні управління. Подальшим результатом практичного застосування фінансового планування є наявність різноманітних технологій планування бюджету, що з’явилися в результаті відмінностей банків за розміром, видами бізнесу та професійним рівнем персоналу.

1. Багатоваріантність планів, за якої для ухвалення рішення готується та аналізується декілька варіантів плану бюджету. Це в першу чергу стосується великих установ, де в процесі планування

бере участь обмежена група висококваліфікованих фахівців. Також використовується в банках з високим ступенем централізації управління.

2. Ітераційне планування – полягає в багаторазовому узгодженні бюджету на різних рівнях відповідальності. Така технологія притаманна великим організаціям, в яких у процесі бюджетування бере участь багато фахівців – від керівників до кінцевих виконавців. Ця технологія є кращою для банків із невисоким ступенем централізації управління.

3. Планування “від досягнутого”. Технологія застосовується як в умовах стабільного і добре прогнозованого бізнесу, так і у випадках, коли неможливо зібрати та якісно опрацювати інформацію про перспективи діяльності (так би мовити, планування “на око”).

За цього підходу фактичні показники попереднього періоду використовуються як база для розрахунку планових показників. Планові показники розраховуються з певним приростом і коригуються з урахуванням змін в економіці, фінансовій політиці держави та на законодавчому полі здійснення банківської діяльності. Перевагою методу є його простота, оскільки він не потребує значних видатків на розрахунки. Цей метод завдяки його простоті набув широкого практичного застосування. Але він має й певні недоліки – насамперед, не аналізується доцільність видатків, а досягнуті результати автоматично переносяться на наступний період. Це може призвести до того, що центрам відповідальності, які мають перевищення бюджету, у наступному періоді можуть бути додатково надані ресурси, а підрозділам, які забезпечили економію коштів, навпаки скоротять асигнування.

4. Планування “з нуля” – це метод планування, за якого керівники постійно повинні обґрунтовувати заплановані доходи, видатки та інші показники так, ніби вони здійснюють свою діяльність вперше. Бюджетування “з нуля” вимагає від кожного центру відповідальності детального аналізування діяльності з метою виявлення неефективних операцій та вибору найвигідніших напрямів використання ресурсів. На відміну від попереднього, цей метод дає змогу виявити проблеми та вирішити їх на стадії планування. Однак, він дорожчий, бо потребує значних витрат часу та коштів.

5. Технологія RollingBudget, котра характерна для венчурних напрямів, коли ситуація як зовнішня, так і внутрішня, може різко змінюватися. Така технологія дозволяє здійснювати оперативне коригування планів на підставі аналізу результатів виконання бюджету на попередніх етапах планування. Найбільша увага приділяється плануванню бюджету з врахуванням поведінки ринку.

Отже, існує значна кількість різноманітних методологічних підходів до процедури фінансового планування і бюджетування в комерційному банку. Тому важливе значення має вибір правильної моделі побудови та виконання фінансових планів. Формування, узгодження і підготовка комплексного фінансового плану до моменту затвердження керівництвом банку проходить у декілька етапів.

Перший – передбачає формування керівництвом основних напрямів політики банку, пріоритетів та програм, а також доведення їх до підрозділів та осіб, відповідальних за підготовку фінансових планів. Оскільки фінансовий план є невід’ємною частиною стратегічного і тактичного плану та відображає певні етапи досягнення стратегічних цілей, спочатку необхідно поінформувати всі зацікавлені сторони про політику банку на бюджетний період. Тому першим етапом фінансового планування є безпосередньо доведення вищим керівництвом політики банку до керівників підрозділів та інших осіб, що беруть особисту участь у підготовці фінансових планів.

Другий етап – це збір, оцінка та зведення інформації, підготовка та узгодження вихідних даних (кошторисів і планів робіт) на рівні всіх підрозділів банку, зокрема: визначення планових обсягів і планового рівня прибутковості з усіх видів операцій; визначення планових лімітів видатків на утримання банку; визначення планових норм та витрат капіталу банку; обґрунтування впровадження нових програм і проєктів; формування планів руху капіталу; визначення дохідної частини

бюджету (мінімальної та достатньої маржі); розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань.

Третій етап полягає у попередньому формуванні фінансового плану: підготовка фінансової моделі і плану банківських операцій; формування консолідованого бюджету банку та бюджетів підрозділів; попередній розрахунок прогнозних значень показників.

Четвертий – це документування шляхом формування фінансової моделі, планів руху капіталу, планів банківських операцій, планів нових програм та проєктів, бюджетів, прогнозних показників, а також складання пояснювальних записок до них. У випадку виникнення розбіжностей між підрозділами, підготовку даних для узгодження з правління здійснюють у кількох варіантах.

П'ятий – обговорення фінансової моделі і бюджету з вищим керівництвом, огляд і оцінка фінансового плану, переговори та координація планів з керівництвом, вироблення загальної думки, узагальнення та аналіз результатів обговорення.

Нарешті, завершальним етапом є безпосередня підготовка одного або декількох варіантів фінансового плану до затвердження керівництвом банку. Керівництво банку розглядає запропоновані варіанти фінансових планів, вибирає оптимальний і затверджує його. При цьому враховується інтерактивність, гнучкість плану, що дає змогу швидко та з мінімальними витратами переглядати окремі рішення і показники при зміні умов роботи банку. Після цього затверджені фінансові плани та бюджети доводяться до всіх підрозділів банку і слугують для них керівними орієнтирами.

З метою ефективного виконання фінансового плану всі підрозділи банку зобов'язані дотримуватися у своїй роботі затверджених фінансових показників. В кінці звітної періоду (місяця, кварталу, року) планово-аналітична служба банку готує звіт про виконання фінансового плану, у тому числі за підрозділами. Пакет документів у вигляді звіту про виконання фінансового плану банку з висновками та пропозиціями передається на розгляд керівництву банківської установи.

За результатами аналізування фактичного виконання планових показників керівництво приймає рішення щодо подальшої діяльності і, у разі необхідності, про коригування фінансових показників у майбутньому періоді з метою їх оптимізації в умовах невизначеності зовнішнього середовища роботи банку. Отже, фінансове та бюджетне планування є не лише невід'ємною частиною процесу планування, а також важливою частиною фінансового менеджменту, оскільки воно визначає цілий ряд оперативних параметрів для банку загалом і для його підрозділів зокрема, на підставі яких може здійснюватися щомісячна перевірка. Розбіжності фактичних показників із планованими є важливим сигналом того, що результати, включаючи і ризики, можуть відхилитися від допустимого та прийняттого рівня у бюджетному році.

### **Висновки**

У статті пропонуються такі напрями удосконалення бюджетування фінансової діяльності банку як : зведення в одну таблицю окремих прогнозів; розробка методичних документів для банку; розробка організаційного та часового регламентів організації бюджетного процесу банку; врахування основних циклів розвитку економіки і банківської системи; встановлення норм витрат з метою їх зниження, а відповідно зменшення собівартості банківських продуктів та послуг, зокрема в умовах міжнародних економічних відносин; ведення постійного моніторингу динаміки розміру нерозподіленого прибутку за видами бізнес-процесів; встановлення квартальних контрольних точок у процесі бюджетування фінансової діяльності в умовах міжнародних економічних відносин; визначення обґрунтованості бізнес-планів та бюджетів філій, яке може бути досягнуто за дотримання таких вимог, зокрема: визначення переліку цільових показників під час розробки бюджету філії; комплексне використання автоматизування технологічного процесу розробки плану фінансової діяльності банку в умовах міжнародних економічних відносин.

### Перспективи подальших досліджень

Перспективою подальших досліджень є пошук шляхів удосконалення та розвитку механізму бюджетування фінансової діяльності банківських установ, зокрема в умовах міжнародних економічних відносин.

### Список використаної літератури

1. Волохата В. Є. *Нецінові методи в управлінні залученими ресурсами банку* / В. Є. Волохата // Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 229–234.
2. Зверук Л. А., Боєва С. К. *Концептуальні засади дослідження управління фінансовою стійкістю банківських установ* / Л. А. Зверук, С. К. Боєва // Бізнес Інформ. 2017. № 3. С. 288–293.
3. Коваленко М. О. *Циклічність економічного розвитку України та депозитні ресурси банків у цих умовах* / М. О. Коваленко // Бізнес Інформ. 2017. № 1. С. 199–204.
4. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. та ін. *Бюджетування та оподаткування зовнішньоекономічної діяльності* : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин, М. Є. Адамів, Ю. Л. Чиркова. Львів: Растр-7, 2020. – 266 с.
5. Неклюдова Т. М. *Сутність та принципи організації бюджетування у банку* / Т. М. Неклюдова // Регіональна економіка. 2009. № 2. С. 103–112.
6. Партин Г. О. *Організація та методика бюджетування діяльності банку. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Євроінтеграційний курс України: фінансовий вимір* [зб. наук. пр.; у 2-х ч.; відп. ред. М. І. Долішній]. Львів: НАН України. Ін-т регіональних досліджень. 2006. Вип. 3 (LIX). Ч. 2. С. 59–65.
7. Танчак Я. А. *Сучасний стан і реалії банківської системи України* / Я. А. Танчак // Бізнес Інформ. 2017. № 8. С. 219–224.
8. Rahman M. S., Mangushev D. V. *Research of Banking Services in the Sphere of Foreign Economic Activity* // Business Inform. 2017. № 1. С. 211–217.
9. Ronald W. *Hilton Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill, Inc. 1991. P. 848.

### References

1. Volokhata V. (2017). Netsinovi metody v upravlinni zaluchenymy resursamy banku. [Non-price methods in the management of the bank's involved resources]. Biznes Inform, No. 1, 229–234 (in Ukrainian).
2. Zveruk L. A. & Boyeva S. K. (2017). Kontseptual'ni zasady doslidzhennya upravlinnya finansovoyu stiykisty bankiv'skykh ustanov. [Conceptual foundations of the study of financial stability management of banking institutions]. Biznes Inform, No. 1, 288–293 (in Ukrainian).
3. Kovalenko M. O. (2017). Tsyklichnist' ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny ta depozytni resursy bankiv u tsykh umovakh. [Cyclicality of economic development of Ukraine and deposit resources of banks in these conditions]. Biznes Inform, No. 1, 199–204 (in Ukrainian).
4. Kuz'min O. Ye. & Mel'nyk O. H. (2010). Teoriya i praktyka byudzhetuvannya zovnishn'oekonomichnoyi diyal'nosti pidpryyemstva. [Theory and practice of budgeting of the foreign economic activity of the enterprise]: navch. posib. Lviv: Vydavnytstvo "Rastr-7", 320p. (in Ukrainian).
5. Neklyudova T. M. (2009). Sutnist' ta pryntsypy orhanizatsiyi byudzhetuvannya u banku. [The essence and principles of budgeting organization in the bank]. Rehional'na ekonomika, No. 2, 103–112 (in Ukrainian).
6. Partyn H. O. (2006). Orhanizatsiya ta metodyka byudzhetuvannya diyal'nosti banku. Sotsial'no-ekonomichni doslidzhennya v perekhidnyy period. [Organization and budgeting methods of bank activity. Socio-economic research in the transition period. The European integration course of Ukraine: the financial dimension]. Yevrointehratsiyyny kurs Ukrayiny: finansovyy vymir [zb. nauk. prats'; u 2-kh ch.; vidp. red. M. I. Dolishniy]. Lviv: NAN Ukrayiny. In-t rehional'nykh doslidzhen'. Vyp. 3 (LIX). Ch. 2, 59–65 (in Ukrainian).
7. Tanchak Ya. A. (2017). Suchasnyy stan i realiyi bankiv's'koyi systemy Ukrayiny. [Current state and realities of the banking system of Ukraine]. Biznes Inform, No. 8, 219–224 (in Ukrainian).
8. Rahman M. S. & Mangushev D. V. (2017). Research of Banking Services in the Sphere of Foreign Economic Activity. Business Inform, No. 1, 211–217 (in English).
9. Ronald, W. Hilton (1991). Managerial Accounting. New York: McGraw-Hill, Inc. P. 848 (in English).

**N. I. Kara, I. S. Protsyk**  
Lviv Polytechnic National University

**DEVELOPMENT OF BUDGETING MECHANISMS OF BANKS' FINANCIAL ACTIVITIES  
IN THE CONDITIONS OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

© Kara N. I., Protsyk I. S., 2022

The article examines the budgeting mechanism of banks' financial activities in the context of international economic relations. The essence of financial planning of banking activity, as well as its role in the bank management system, is substantiated. The method of bank budgeting was considered. Recommendations for the implementation of modern automated information and analytical budgeting systems in the bank, used in foreign practice, are proposed. The proposed procedure for the formation of the bank's financial plan, which will make it possible to improve the budgeting of the bank's financial activities, since with the help of budgeting it is possible not only to increase the income and reduce the expenses of the bank, but also to obtain an increase in economic efficiency indicators by improving the quality of the services provided and the degree of satisfaction of customers and employees of the bank.

Budgeting is a technology of business management at all levels through budgets, including setting goals, monitoring performance, analyzing and making appropriate adjustments. The processes of financial planning and budgeting are future-oriented decision-making. In the process of budgeting, managers make more reasonable management decisions based on budget information, and a system of responsibility distribution and motivation of bank branch managers and business line managers regarding the results of their work. Budgeting forces planning, producing a comprehensive financial model of the bank, clear for analysis, key parameters and improving coordination.

Banks that effectively use budgeting get the opportunity to plan the needs for financial resources, thereby reducing the risks of unforeseen expenses, obtaining cost savings due to the coordination of all types of activities, and determine ways to eliminate problems and obstacles that arise in the process of activity.

The process of drawing up the planned budget consists of four stages: 1) determination by the management of the main directions of the bank's activity; 2) budget centers prepare their budgets; 3) conducting analysis and checking of budget proposals by the management, the result of which is the adjustment of their budgets by the budget centers in accordance with the recommendations of the management; 4) approval of budgets. The first stage includes the following four components: a) determination of guidelines for the bank's activities in general; b) determination of planned values of macroeconomic indicators (analysis of the external environment); c) determination of guidelines for the principal areas of activity; d) determination of internal regulations, including those regarding non-operational activities.

**Key words:** budget, budgeting, banks, banking activity, international economic relations, financial plan.