

## Сутність та принципи організації бюджетування у банку

*Розкрито необхідність впровадження систем бюджетування у банківських установах. Розглянуто наукові підходи до визначення сутності бюджетування. Обґрунтовано роль бюджетування в системі управління банком через функції бюджетного планування, організації, мотивування, контролю та регулювання. Проаналізовано чинники низької ефективності бюджетування у банках України. Виокремлено принципи організації та складові системи бюджетування банку. Визначено переваги і недоліки основних варіантів формування бюджетів у банківських установах. Конкретизовано етапи та сучасні методи здійснення бюджетування.*

*Ключові слова: банк, фінансове планування, управління, бюджет, бюджетування, принципи організації бюджетування, система бюджетування банку.*

Глобалізація, динамізм, ризикованість, вплив іноземного капіталу та високий рівень конкуренції на фінансовому ринку формують сьогодні умови розвитку банківської системи країни. Сучасні тенденції функціонування банків України за умов посилення впливу чинників нестабільності на світовому фінансовому ринку свідчать не тільки про необхідність удосконалення регулятивних механізмів банківської діяльності на макроекономічному рівні, але й зумовлюють актуалізацію наявної системи внутрішньобанківського управління. Українські банки, відчуваючи негативні наслідки впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків через зниження обсягів ресурсів і доходів, зростання витрат, формування резервів, мають гостру необхідність у підвищенні ефективності власних систем управління, зокрема фінансового планування. Однією з найпрогресивніших управлінських технологій у цій сфері є система бюджетування, яка ґрунтується на формуванні бюджетів діяльності банку з урахуванням його стратегічних цілей та поточних завдань, а також на контролі та аналізі виконання цих бюджетів. Водночас ця система має охоплювати усі структурні підрозділи та бізнес-процеси банків, повинна мати належне інформаційно-аналітичне забезпечення та здійснюватися на основі використання сучасних програмних продуктів. Індивідуалізована розробка, комплексне впровадження, своєчасна актуалізація та оцінка ефективності дозволять керівництву банку визначити якість реалізації стратегічних планів і виконання тактичних завдань, своєчасно контролювати обсяги та розподіл фінансових ресурсів, прогнозувати фінансові ризики, управляти грошовими потоками, активами і пасивами банку, точно виявляти точки відхилення від плану і проводити коригувальні дії. З огляду на це актуальним завданням для українських банків є розробка та впровадження у практичну діяльність сучасних науково обґрунтованих та ефективних систем бюджетування.

У провідних країнах світу використання бюджетування, як методу фінансового планування, свідчить про високий рівень розвитку управління в організаціях, відповідність їхніх систем менеджменту сучасним вимогам та умовам функціонування. Зарубіжні корпорації, підприємства, банківські установи активно використовують ці системи у своїй діяльності. Не залишається осторонь від проблем організації та методології бюджетування і наукова еліта. Вагомий внесок у розробку теоретичних положень та методичних підходів з цієї тематики зробили вчені Р.В. Віл, Е.Дж. Долан, М.А. Поукок, Е. Рід, Дж. Сінкі [1], Ф.У. Тейлор, У. Тімоті, Д. Хан, Р. Хілтон. Широко відомі праці російських авторів О.І. Лаврушина, Г.П. Панової, К.К. Садвакасова, І.Т. Балабанова, В.Е. Хруцького, Т.В. Сизова [2]. Наукові підходи до проблем фінансового планування та організації систем

бюджетування у банківських установах висвітлені в публікаціях О.В. Васюренка, О.В. Дзюблюка, А.М. Мороза, Л.О. Примостки [3], О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник [4–5], Н.П. Шульги, О.В. Сисоева [6], Г.О. Партин [7–8], А.М. Герасимовича, Ю.Л. Овдій [9–10] та інших науковців.

Огляд теоретичних джерел засвідчує наявність значних розбіжностей щодо теоретичних аспектів організації бюджетування та методичних підходів до його здійснення у банківських установах. Так, науковці О.В. Васюренко, О.В. Дзюблюк, А.М. Мороз та Л.О. Примостка [1] більше уваги приділяли питанням управління і розподілу ресурсів банків в аспекті фінансового менеджменту та управління ризиками. Проблема бюджетування банків присвячені публікації О.В. Сисоева [6]. Результати дисертаційного дослідження із проблематики бюджетування в системі планування банку висвітлено у наукових працях Ю.Л. Овдій [9-10]. Дослідження бюджетування як інструмента підвищення ефективності діяльності банку представлено в публікаціях Г.О. Партин [7-8]. Проте й досі у нормативно-правовому полі регулювання банківської діяльності та практиці організації роботи вітчизняних банків відсутня науково обґрунтована цілісна методика, яка б забезпечувала за кожним банківським бізнес-процесом найповніше формування витрат та доходів за центрами їхнього виникнення.

Метою статті є наукове обґрунтування ролі бюджетування в системі управління банком через функції бюджетного планування, організації, мотивування, контролю та регулювання, виокремлення принципів організації та складових системи бюджетування банку, конкретизацію етапів та характеристику методів його здійснення.

Однією з найважливіших функцій у системі управління банком є фінансове планування його діяльності. Процес планування зорієнтований на визначення перспективних напрямів роботи банку, обґрунтування стратегічної мети його діяльності, вироблення шляхів досягнення обраної мети, прогнозування видів та кількості ресурсів, що є необхідними для виконання завдань банку та прийняття управлінських рішень. Досвід показує, що для цього необхідно розраховувати пов'язані з їхньою реалізацією доходи, витрати, надходження і видатки грошових коштів, обсяги можливих втрат від фінансових ризиків тощо. Такі розрахунки доцільно здійснювати у формі бюджетів. Власне таким чином фінансове планування і розробка бюджетів переводить стратегії та завдання банку у конкретні оперативні фінансові показники. Результатом фінансового планування, як правило, є фінансова модель і план банківських операцій, а також зведений бюджет банку та його складові.

Одним із видів фінансового планування є оперативне планування, яке спрямоване на вирішення конкретних питань діяльності банку у короткостроковому періоді. Оперативні плани розробляються на основі стратегічного і тактичного планів, вони залежать від прийнятою стратегії управління банком, економічного потенціалу, системи ризик-менеджменту. У зарубіжній практиці оперативне фінансове планування визначають, як правило, поняттям «бюджетування», що походить від англійського терміна «budgeting»[1]. У сучасній вітчизняній науковій літературі і практиці термін «оперативне фінансове планування» трактується як синонім терміна «бюджетування».

На думку практиків, бюджетування – це управлінська система, призначена для внутрішніх користувачів, що ґрунтується на складанні і виконанні бюджету організації [12]. Науковці визначають бюджетування як процес розробки бюджетів для забезпечення виконання основних функцій управління банком [7; 10; 11]. Поняття «бюджет» неоднозначно та всебічно тлумачиться у вітчизняних та іноземних літературних джерелах. Часто ототожнюють поняття «бюджет» та «кошторис», причому не

враховується, що кошторис передбачає лише формування переліку та статей витрат на реалізацію певного проекту, виконання робіт, але не містить джерел їх покриття. Також у науковій літературі зустрічається твердження, що *бюджети* – це кількісні плани, які формуються лише у грошовій формі, хоча практика доводить, що бюджети можуть формуватися і в натуральних показниках [5]. Г.О. Партин обґрунтовує, що *бюджет банку* – це план його майбутніх дій та операцій, виражений у кількісних (грошових) вимірниках, що відображає доходи та витрати, надходження та видатки банку загалом та його окремих структурних підрозділів за певний період часу і капітал, який необхідно залучити для досягнення поставлених завдань [7]. І.А. Бланк розуміє під *бюджетом* оперативний фінансовий план, який розробляється у рамках до одного року та відображає витрати і надходження засобів у розрізі окремих господарських операцій чи інвестиційних проектів [14]. Зарубіжні фахівці *бюджет* визначають як деталізований план у кількісних вимірниках, що визначає необхідні ресурси та кількості цих ресурсів, які буде витрачено протягом певного проміжку часу [13].

На підставі опрацювання літературних джерел та проведених досліджень можна зробити висновок, що бюджет є багатоаспектним та інтегральним поняттям, і його можна трактувати з різних позицій:

- з позиції виявлення майбутнього стану організації бюджет є оперативним планом;
- з позиції відображення діяльності організації чи її окремих підрозділів бюджет є розписом надходжень та видатків;
- з позиції реалізації контрольної функції бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів.

У статті будемо дотримуватися погляду, що бюджет банку – це план майбутніх операцій, виражений у кількісних вимірниках, що формується із використанням особливої технології планування, обліку і контролю фінансових ресурсів та фінансових результатів діяльності банку. Цією технологією є бюджетування, яке поєднує методологію планування з послідовністю кроків на організаційному рівні. Тобто бюджет є певним планом діяльності банку, який акумулює в собі інформацію про майбутні операції і стосується певного напрямку спеціалізації чи певної стадії функціонування банку. Кожен бюджет банку складається з витратної (комплекс лімітів і статей бюджету) та дохідної частин (величина мінімальної операційної маржі і достатньої маржі).

*Об'єктами банківського бюджетування* є фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція банку тощо. Залежно від того, до якої групи належать операції банку (активні, пасивні чи розрахункові), існують різні підходи до їх планування. Але в будь-якому випадку бюджетування здійснюється за двома основними складовими – обсяг та ціна [10].

Банкіри-практики зазначають: «бюджетування допомагає в отриманні управлінської інформації, яка б дозволяла визначати прибутковість тих або інших банківських продуктів, оптимізувати витратну і прибуткову частини бюджету для кожного продукту і для банку загалом, контролювати реалізацію бюджетного плану» [12]. Однак часто система бюджетування в сучасних банках недостатньо пристосована до системи управління і, як правило, зорієнтована на визначення потреби банку у фінансових ресурсах на певний період. Тому на практиці впровадження в банках бюджетних систем супроводжується низкою концептуальних, методологічних, технічних, організаційних, економічних, соціальних, часових та інформаційних проблем. Концептуальні проблеми зумовлені неузгодженістю бюджетів із стратегією розвитку банку,

помилками у структуризації центрів фінансової відповідальності. Методологічні проблеми полягають у низькому рівні розвитку систем управлінського обліку, недостатнім досвідом фінансового планування у менеджерів банку. Організаційні чинники низької ефективності бюджетування пов'язані з невизначеністю складу, строків та форм підготовки бюджетної інформації, неправомірним розподілом функціональних обов'язків у процесі формування бюджетів структурними підрозділами банків, неузгодженістю термінів бюджетування, змінами бюджетів, відсутністю систем аналізу ефективності процесу бюджетування вищим керівництвом банків тощо.

За результатами дослідження, які провели О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник, найбільш суттєвими проблемами, що перешкоджають впровадженню та використанню бюджетування в організаціях, є [5, с. 38]:

- недостатній рівень інформаційного забезпечення розробки бюджетів (37,1%);
- опір працівників щодо розробки та виконання бюджетів (31,3%);
- недостатня кваліфікація розробників та виконавців бюджетів (28,2%);
- відсутність сучасного програмного забезпечення (23,7%);
- наявність конфліктів при розподілі ресурсів між підрозділами (20,0%);
- відсутність інформації про процедури і порядок розробки та реалізації бюджетів (13,3%) та інші проблеми (0,3%).

Подолання визначених негативних чинників сприятиме удосконалення системи управління банком через технологію бюджетування.

Потенційними перевагами від впровадження бюджетування у банках є:

- обґрунтування оптимальних витрат фінансових ресурсів та виявлення внутрішніх резервів зниження витрат;
- удосконалення управління грошовими потоками банку, його активами і пасивами, ліквідністю та капіталом з метою вибору найефективніших стратегій діяльності;
- зростання рівня прибутковості (через збільшення маржинального доходу і результати перегляду асортименту банківських продуктів та послуг);
- удосконалення політики ціноутворення;
- перенесення акценту в системі мотивації працівників на кінцевий результат;
- зниження собівартості виконання окремих банківських операцій через використання внутрішніх резервів;
- мінімізація операційно-технологічного ризику банківської діяльності;
- оптимізація кредитно-інвестиційного портфеля;
- підвищення рівня координованості роботи структурних підрозділів;
- прогнозування рівня показників, необхідних для дотримання нормативних вимог регулятивних органів і внутрішніх управлінських нормативів.

Комплексно роль бюджетування в системі управління банком визначається через управлінські функції – бюджетного планування, організації, мотивування, регулювання та контролю.

*Бюджетне планування* у банку здійснюється, як правило, в грошовій формі обсягу доходів і витрат, оптимізації їх структури та кореспонденції з метою досягнення встановлених цілей із врахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників зовнішнього середовища функціонування. Бюджетне планування здійснюється на основі інформаційного забезпечення, вибору конкретних методів, визначення видів, кількості, форм та структури бюджетів організації, консолідації бюджетних показників та формування зведеного бюджету банку.

*Бюджетне організування* передбачає формування функціонально-організаційної структури банку на засадах чіткого визначення центрів відпові-

дальності, розподілу функцій в апараті управління та підрозділах у здійсненні бюджетування, формування системи внутрішніх нормативів та критеріїв для бюджетів. Центри відповідальності – це структурні підрозділи банку, які здійснюють чи забезпечують здійснення конкретних видів діяльності, несуть відповідальність за результативність своєї ділянки роботи у фінансовому аспекті та відповідають за цільове використання ресурсів банку у визначеному напрямі діяльності. При цьому назви центрів відповідальності визначають характер їхньої діяльності та межі відповідальності. Складовими елементами фінансової структури банку є центри фінансового обліку, які поділяються на три типи: центри управління, центри прибутку, центри витрат (процесінг-центри, сервіс-центри). Вищим рівнем фінансової структури банку є «бізнеси». Бізнес – сукупність центрів фінансового обліку, які належать до технологічно самостійного сегмента.

*Бюджетне мотивування* охоплює елементи матеріального стимулювання, котрі вже закладаються у бюджетах банку в перерізі витрат на оплату праці, соціальне забезпечення працівників, та передбачає включення окремих елементів стимулювання праці у вигляді премій чи бонусів за виконання бюджетних показників, мінімізацію видатків та втрат, збільшення дохідної частини бюджету.

*Бюджетне контролювання* передбачає здійснення перевірки досягнення показників бюджетів, оцінювання кінцевих результатів їх виконання, виявлення недоліків у функціонуванні бюджетних систем, визначення ефективності бюджетних видатків та раціональності розподілу фінансових ресурсів, виявлення неузгодженостей у процедурі консолідації бюджетних показників.

*Бюджетне регулювання* спрямоване на усунення недоліків, відхилень, неточностей, неузгодженостей, виявлених у процесі бюджетного контролювання та здійснення усіх необхідних коректив на попередніх етапах.

На думку практиків, основними питаннями, що виникають у процесі розроблення бюджетів банку, є такі [6, с. 52]: як побудувати бюджет, як розподілити та облікувати ресурси, як передбачити можливі зміни у майбутньому. Фахівці визнають найбільш оптимальним варіантом формування бюджетів такий, за якого бюджети за окремими напрямками роботи банку формують структурні підрозділи банку, а потім формується зведений бюджет банку (мастер-бюджет). Таким чином, організація процесу бюджетування у банку здійснюється на основі взаємодії між його підрозділами і передбачає формування бюджетів за схемою «знизу-доверху». Саме за такого підходу відпрацьовуються всі основні стратегічні завдання і реальні шляхи їх досягнення. Окрім цього, бюджети можуть формуватися «зверху-донизу» та комбінованим методом (табл. 1).

В основі системи бюджетування мають бути науково-обґрунтовані *принципи*, які чітко визначають характер та зміст бюджетування у банку, створюючи умови для його ефективної роботи і зменшуючи можливість впливу негативних факторів на досягнення стратегічних цілей банку, а саме:

- *принцип єдності* – планування повинно мати системний характер і являти собою сукупність взаємопов'язаних елементів системи бюджетування банку;
- *принцип повноти* полягає у тому, що розробка і впровадження системи бюджетів має охоплювати всі сторони діяльності та підрозділи банку;
- *принцип точності* передбачає, що стратегії банку повинні мати достатній рівень конкретизації, а також те, що наявні тенденції розвитку банку мають адекватно відображатися у бюджетах;
- *принцип участі, координації та відповідальності* означає, що кожен структурний підрозділ та менеджер банку бере участь у складанні бюджетів, їх коригуванні, а також несе відповідальність за неналежне виконання своїх обов'язків, пов'язаних із бюджетуванням.

Таблиця 1

Переваги і недоліки основних варіантів формування бюджетів у банківських установах \*

Спосіб формування бюджетів	Особливості та можливості практичного застосування	Переваги	Недоліки
«Зверху–донизу»	До процесу бюджетування менеджери низових ланок не залучаються, бюджети формуються строго централізовано вищим керівництвом. Доцільно використовувати у невеликих філіях банків, у разі недостатнього досвіду керівників структурних підрозділів банків.	Повністю враховуються стратегічні цілі розвитку банку, скорочуються витрати часу на формування бюджетів та узгодження їх показників.	Недоотримання інформації для формування бюджетів із нижчих ланок управління банком, незрозуміння менеджерами стратегічних цілей банку та слабка участь у їх досягненні.
«Знизу–доверху»	Бюджети, які формуються на рівні центрів відповідальності – керівників структурних підрозділів банку, в подальшому узгоджуються, узагальнюються та затверджуються на вищому рівні управління банком. Доцільно застосовувати за умов вдалої організації структури та високого рівня комунікацій між підрозділами банку, узгодження інтересів вищого керівництва і управлінців середньої ланки.	Покращується координація між різними структурними підрозділами банку, керівники яких безпосередньо зацікавлені у досягненні стратегічних цілей банку, до визначення яких були залучені.	Зростають витрати часу на процес бюджетування, висока імовірність помилок та дублювання витрат, на якість формування бюджетів впливає рівень кваліфікації та досвіду працівників низових ланок та менеджерів банку.
«Зверху–донизу–знизу–доверху»	Найбільш оптимальний варіант бюджетування, об'єднує переваги першого та другого варіантів формування бюджетів. Керівництво доводить до керівників структурних підрозділів цільові показники та ресурсні обмеження, на основі яких останні складають бюджети і подають їх на затвердження вищому керівництву.	Враховуються стратегічні цілі розвитку банку, існує мотивація керівників структурних підрозділів до виконання лімітів, визначених у бюджетах.	Зростає рівень складності організації процесу бюджетування та час, затрачений на формування бюджетів, їх затвердження і доведення до виконання.

\* Узагальнено автором на основі опрацювання [7; 8; 12].

Окрім цього, з метою узгодженості бюджетування із стратегічними цілями та поточними завданнями діяльності банку організація системи бюджетування повинна здійснюватися за визначеною послідовністю на основі науково обґрунтованих методичних підходів на базі спеціалізованого інформаційного забезпечення. Структурно–логічну схему формування системи бюджетування у банку представлено на рис. 1.

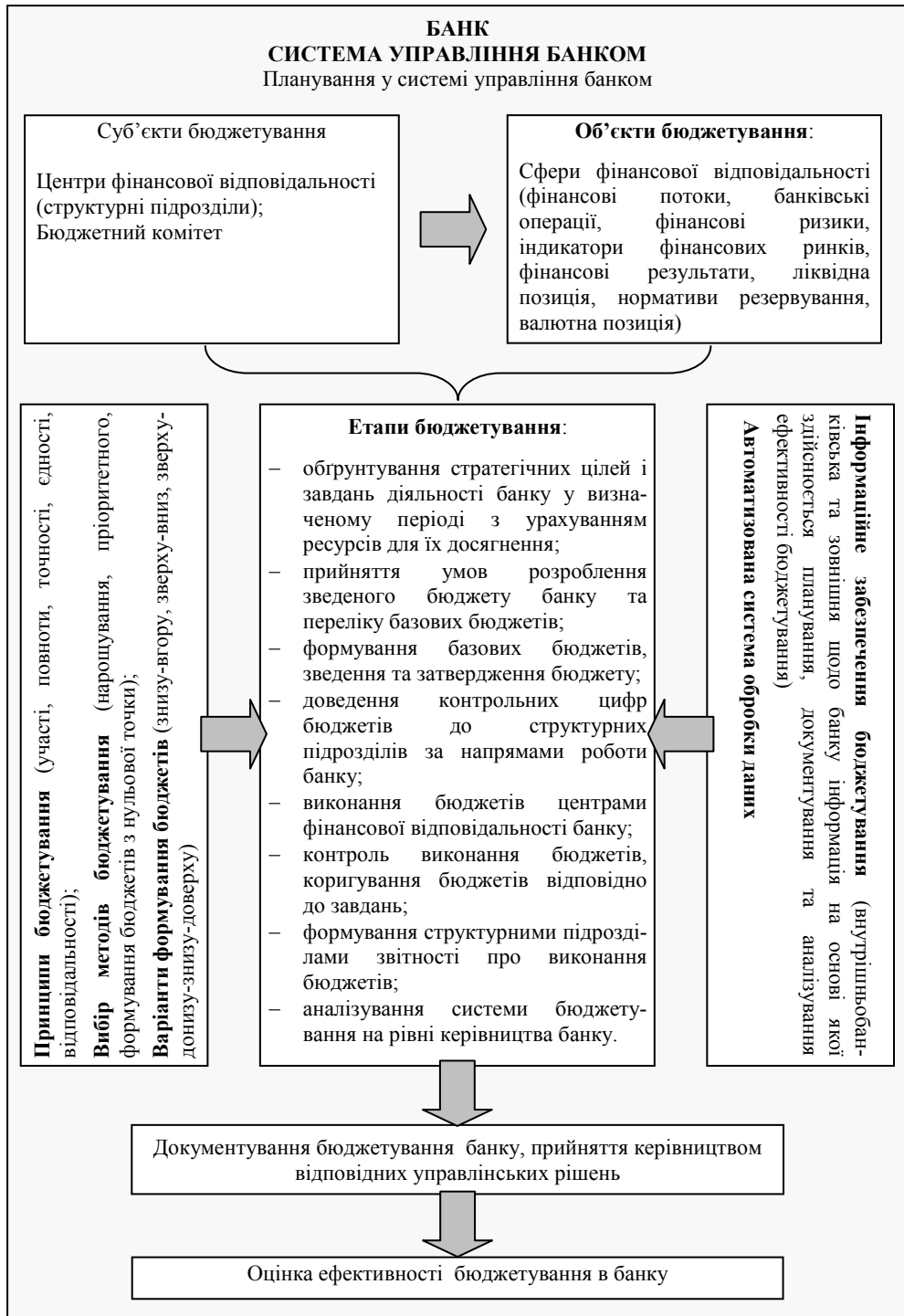


Рис. 1. Структурно-логічна схема бюджетування у банку (власна розробка)

Бюджетування здійснюється на основі використання методів нарощування (розрахунку бюджетних показників на підставі звітних даних попереднього періоду з урахуванням перспектив діяльності банку); пріоритетного (обґрунтування пріоритетних напрямів зменшення чи збільшення обсягів бюджетів залежно від цілей і завдань роботи банку) та формування бюджетів з нульової точки (складання обсягів бюджетів на основі аналізу банківських операцій та нормативів використання ресурсів). Таким чином, прогнозуються процентні та непроцентні доходи, умовно змінні та умовно постійні витрати, процентні ставки за відповідними фінансовими інструментами, ліміти позиції щодо активних та пасивних операцій, плани зростання валюти балансу і капіталу, клієнтська база, структура і динаміка активів і пасивів.

Ефективно налагоджена системи бюджетування вимагає побудови такої організаційно-фінансової структури банку, яка забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Це завдання передбачає створення у банку фінансової структури, яка являє собою сукупність сфер фінансової відповідальності, що є об'єктами бюджетування і поділені між структурними підрозділами банку. Функціонування системи бюджетування у банку потребує участі керівників усіх структурних підрозділів банку (центрів фінансової відповідальності), здійснення прогнозних розрахунків, доведення бюджетів до відома працівників, його виконання та аналізування ефективності. Організацію бюджетування у банку, як правило, здійснює головний бухгалтер. В його функціональні обов'язки входить стандартизація процесу бюджетування, збір і координація інформації щодо обсягів виконання операцій та фінансових ресурсів, перевірка інформації та підготовка консолідованої звітності. Окрім цього, у банках створюється *бюджетний комітет*, до складу якого входять члени правління банку, керуючий, головний бухгалтер, голова комітету управління активами і пасивами банку, керівники окремих департаментів. Основним завданням комітету є формування політики бюджетування, вибір прийнятної для банку методики формування бюджетів, затвердження видів бюджетів, що формуються на рівні центрів фінансової відповідальності, регулювання невідповідностей у процесі бюджетування, надання консультацій щодо правильності формування окремих видів бюджетів банку.

Важливою методологічною базою для впровадження у банку системи бюджетів є розробка та затвердження *інструкції з організації бюджетування* чи окремих процедур, що детально регламентують цей процес. У процедурах вказують принципи формування інформаційної бази для здійснення бюджетування, терміни складання бюджетів, методику їх коригування та умови виконання, рівень відповідальності виконавців тощо. Загалом у кожному банку сукупність внутрішньобанківських документів та наказів, які описують порядок розроблення та складання бюджетів, учасників кожного етапу бюджетування (посада та підрозділ), дії кожного учасника (послідовність та терміни), джерела, строки та формати отримання та передання інформації. При цьому слід враховувати, що користувачами бюджетної інформації, окрім керівництва самих банків, є їхні акціонери, спеціальні органи управління Національного банку України, інші управління, кредитні установи-партнери, клієнти, інвестори тощо.

Для побудови основних бюджетів банку необхідно за центрами відповідальності сформулювати відповідне інформаційне забезпечення, яке ґрунтується на розробленні плану здійснення банківських операцій відповідно до укладених угод з клієнтами банку, видами банківських послуг, цільовими сегментами фінансового ринку, географічним принципом, демографічною ознакою тощо. Взагалі система інформаційно-аналітичного забезпечення бюджетування повинна бути автоматизо-



вана, а також визначені критерії відбору відповідного програмного забезпечення. Сьогодні у банківських установах актуальна робота з вибору корпоративного програмного забезпечення, однією з вимог до якого є наявність модуля бюджетування, який у розумних межах дозволить автоматизувати складання бюджету і здійснити контроль за його виконанням, що, безперечно, позначиться на зменшенні часу формування управлінського рішення та на його якості. Практики стверджують, що «перевагою автоматизованої спеціально під банк системи є те, що управлінський облік введено в операційну систему. Програмний продукт не дешевий, але має велику функціональність, дозволяє бачити всю необхідну інформацію в режимі реального часу, сортувати її відповідно до специфіки роботи, у результаті чого всі бюджети банку виконуються в межах 98–105%» [12]. Основними програмними продуктами з бюджетування, які існують сьогодні на українському ринку та можуть бути впроваджені в щоденну діяльність банків, є «Oracle Financial Analyzer», «Hyperion Planning», «Cognos Planning», «Vplan», «Контур Корпорація. Бюджет». Загалом автоматизація бюджетування у банках дозволить зменшити час на обробку аналітичних даних; забезпечити швидкий доступ до них та надійність зберігання; надавати управлінську інформацію у зручному для користування форматі; знизити рівень операційно-технологічних ризиків.

Дослідження показали, що бюджетування є одним із найефективніших інструментів пошуку внутрішніх резервів у діяльності банку та їх раціонального використання, що дозволяє насамперед спланувати доходи та витрати банку і в результаті втілити концепцію «управління винятками». Концепція «управління винятками» є таким способом організації управління банком, при якому на основі реалізації функції планування за допомогою системи бюджетів подальший управлінський вплив, мотивація і контроль здійснюються за допомогою реалізації аналітичної функції у сфері оцінки відхилень від запланованих у бюджетах варіантів. Це дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси, що є у розпорядженні банку для здійснення операцій та надання послуг, що, в свою чергу, підвищує операційну ефективність та вивільняє додаткові внутрішні резерви. Через цю призму визначено сутність бюджетування, узагальнено підходи щодо методів організації бюджетування та обґрунтовано його роль у системі управління банком через функції бюджетного планування, організації, мотивування, контролю та регулювання. Доведено, що науково-обґрунтована система банківського бюджетування має здійснюватися обраними методами поетапно та базуватися на принципах єдності, повноти, участі, відповідальності, координації.

#### Список використаних джерел

1. Синки Дж. мл. Управление финансами в коммерческих банках / Дж. мл. Синки; пер. с англ. – М.: Gatallaxy, 1994. – 820 с.
2. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по поставке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 400 с.
3. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: [підручник] / Л.О. Примостка. – [2-ге вид.; доп. і перероб.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
4. Мельник О.Г. Класифікація та призначення бюджетів підприємства / О.Г. Мельник // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2003. – №478. – С. 46.
5. Кузьмін О.Є. Побудова бюджетів в організації / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2005. – № 7. – С. 136-146.
6. Сисоев О.В. Проблеми бюджетування банківського процесу / О.В. Сисоев // Вісник Національного банку України. – 2003. – №1. – С. 52–53.

7. Партин Г.О. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності діяльності банку / Г.О. Партин // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи: [зб. наук. праць]. – Суми: УАБС НБУ, 2006. – Т. 18. – С. 100–102.
8. Партин Г.О. Організація та методика бюджетування діяльності банку / Г.О. Партин // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Євроінтеграційний курс України: фінансовий вимір [зб. наук. праць; 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.
9. Овдій Ю.Л. Облік виконання бюджету в банку / Ю.Л. Овдій // Вісник НБУ. – 2005. – № 8. – С. 36–39.
10. Овдій Ю.Л. Організаційне забезпечення процесу бюджетування в банку / Ю.Л. Овдій // Вісник НБУ. – 2005. – № 11. – С. 57–59.
11. Дикки Т. Бюджетирование бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха / Т. Дикки; пер. с англ. А.Б. Гурман. – СПб.: Полигон, 1999. – 230 с.
12. Птіцин Д. Шпаргалка для управлінця / Д. Птіцин // Галицькі контракти. – 2003. – № 13. – С. 40–43.
13. Еськов А.Л. Бюджетирование как инструмент управления крупным промышленным предприятием / А.Л. Еськов, Е.Т. Демина // Вісник економічної науки України. – 2007. – №1(11). – С. 39–42.
14. Ronald W. Hilton. Managerial Accounting. – New York: McGraw-Hill, Inc, 1991. – P. 848.
15. Бланк И.А. Управление активами / И.А. Бланк. – К: Ника-Центр, Эльга, 2002. – С. 669.

**Неклюдова Т.Н. Сущность и принципы организации бюджетирования в банке.**

*Обоснована необходимость внедрения систем бюджетирования в банках. Рассмотрены научные подходы к определению сущности бюджетирования. Обоснована роль бюджетирования в системе управления банком через функции бюджетного планирования, организации, мотивирования, контроля и регулирования. Проанализированы факторы низкого уровня эффективности бюджетирования в банках Украины. Определены принципы организации и составляющие системы бюджетирования банка. Обоснованы преимущества и негативные стороны основных вариантов формирования бюджетов в банках. Конкретизированы этапы и современные методы бюджетирования.*

*Ключевые слова: банк, финансовое планирование, управление, бюджет, бюджетирование, принципы организации бюджетирования, система бюджетирования банка.*

**Neklyudova T.M. Essence and Principles of Budgeting Organization in Banks.**

*The necessity of introduction of budgeting systems for bank institutions have been investigated. Scientific approaches to determination of budgeting essence in banking institutions have been considered. A role of budgeting in the banking management system through the functions of the budgetary planning, organization, motivation, control and adjusting has been grounded. The factors of low efficiency of budgeting in the Ukrainian banks have been analyzed. Advantages and disadvantages of basic variants of budgets forming in bank institutions have been substantiated. Principles of organization and component of system of banking budgeting have been determined. The stages and modern methods of its realization have been specified.*

*Key words: bank, financial planning, management, budget, budgeting, principles of budgeting organization, system of budgeting in banks.*

Надійшло 03.11.2008 р.