



**Списание за наука**

**„Ново знание“**

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

*Академично издателство „Талант“*

*Висше училище по агробизнес и развитие на  
регионите - Пловдив*

**New Knowledge**

**Journal of Science**

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

*Academic Publishing House „Talent“*

*University of Agribusiness and Rural Development  
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

## **BUDGETING IN COMMERCIAL BANKS - FEATURES AND PROBLEMS**

**Sergey Radukanov**

*St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo, Bulgaria*

**Abstract:** The manuscript clarifies the budgeting of commercial banks. It is considered in separate aspects - as a process, as a technology and as a tool for financial management. The stages, methods and principles of budgeting are presented. A study of the technology of budgeting is carried out on the example of specific banks in our country. The specifics of bank budgeting are analyzed when evaluating a proposal when opening a bank branch / office.

**Keywords:** planning, financial plan, budgeting.

## **БЮДЖЕТИРАНЕ В ТЪРГОВСКИТЕ БАНКИ – ОСОБЕНОСТИ И ПРОБЛЕМИ**

**Сергей Радуканов**

*ВТУ „Св. Св. Кирил и Методий“ – гр. Велико Търново*

**Резюме:** В разработката се изяснява бюджетирането на търговските банки. Разглежда се в отделни аспекти - като процес, като технология и като инструмент за финансово управление. Представят се етапите, методите и принципите на бюджетиране. Осъществява се проучване на технологията на бюджетиране по примера на конкретни банки у нас. Анализира се спецификата на банковото бюджетиране при оценяване на предложение при откриване на банков клон/офис.

**Ключови думи:** планиране, финансов план, бюджетиране.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Търговските банки функционират в сложна социално–политическа, икономическа и финансова среда. Въпреки сътресенията в световен мащаб, нашата банкова система е относително стабилна. Главен принос за тази благоприятна тенденция е качественото управление на банковата дейност. От съществено значение е информационно-аналитическа осигуреност, способността на мениджмънта да приема правилни решения на основа на информацията, с която разполага. Създаването на ефективен механизъм за управление в банката е в пряка връзка с процеса на бюджетиране. На тази основа изследването на бюджетирането на търговските банки е особено **актуално**. Настоящата разработка има за **обект** бюджетирането на търговските банки в България, а за **предмет** – теоретичните му особености и роля при откриване на банков клон/офис. **Целта** е да се изясни бюджетирането в теоретичен план и ролята на банковото планиране при откриването на ново подразделение. За постигането на така формулираната цел е необходимо да бъдат решени следните **задачи**:

- изясняване същността на бюджетирането в търговските банки;
- практическо проучване на бюджетирането в конкретни търговски банки.

## ХАРАКТЕРИСТИКА И ЕТАПИ НА БЮДЖЕТИРАНЕТО В БАНКИТЕ

За банките все по-нарастващо значение придобиват финансовото планиране и бюджетиране. Последното е обусловено от сериозната конкуренция между тях, което поражда спешна необходимост от търсене на технологии за по-ефективна организация и работа.

Съществуват определени различия между понятията бюджет и бюджетиране. За произхода на бюджета има различни версии<sup>1</sup>. Бюджетът е финансов план на банката, съдържащ очакваните от нея приходи и разходи. На база практически проучвания в търговските банки действащите банкери приемат, че приложното банково бюджетиране и изготвянето на банков бюджет е едно и също понятие. *Бюджетирането е съставяне на прогнозен баланс и прогнозен отчет за приходите и разходите*. В специализираната литература по банков мениджмънт, то се приема, като процес на разработване, съгласуване и утвърждаване на финансовите планове на банката. Чрез него се трансформират стратегическите цели на банката в количествени показатели по бюджетните статии.

Като понятие бюджетирането е въведено през 50-те години на ХХ век. В процеса на бюджетиране се установяват очакваните равнища на приходите, планират се ресурсите за покриване на разходите и следва разпределяне на бюджетните ресурси между тези проекти, които са изрично посочени в бюджета. Основната му цел е обезпечаване на мениджмънта с пълна, достоверна, оптимално значима и своевременна информация за дейността на банката, въз основа на която се вземат ефективни решения по управлението на доходите и разходите, структурите на активите и пасивите и се изработва система за мотивация на служителите.

Банковото бюджетиране се разглежда в различни аспекти - като процес, като технология и като инструмент за финансово управление. Като процес то може да се раздели основно на три **фази**<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Терминът „бюджет“ добива най-рано финансово съдържание в Англия. Думата „бюджет“ има латински произход и означава кожена чанта. Етимологическото ѝ значение се запазва в старофренската дума bougette и в английската дума budget.<sup>1</sup> Самият бюджет може да бъде възприеман като систематизирана оценка на бъдещите постъпления и разходи, парични потребности и инвестиционни проекти, необходими за постигането на фирмените цели. Той предшества операциите, предвижда, управлява и формира план. (Вж.: Адамов, В. Теория на финансите, АБАГАР, В. Търново, 2002, с. 472. и Адамов, В., А. Захариев, Дж. Холст, Финансов анализ, АБАГАР, В. Търново, 2006, с. 575.

<sup>2</sup> Галашкин, А. Решение задачи бюджетиров, сп. Банки и технологии, 2001, №5.

1) *планиране на бюджета* – включва подготовка, утвърждаване и приемане на плановите показатели и цели;

2) *изчисление на бюджетните статии и показатели* - да се подразбира съставянето на бюджетите на ниво „Клон“ и обобщаването им на ниво „Централа“;

3) *контрол върху изпълнението и анализ на бюджета* - предполага наблюдение и контрол на отклоненията на реално достигнатите резултати спрямо тези, заложи в бюджета.

В резултат на бюджетирането се получава информация за:

➤ фактически достигнати резултати и доколко те се различават от първоначално планираните;

➤ приходите и разходите на банката както на централно ниво, така и на ниво клон;

➤ себестойността на отделните видове операции и банкови продукти с изчисление преките и косвените разходи.

Банковото бюджетирание се явява основа на:

➤ планиране и вземане на управленски решения в банката;

➤ оценка на всички аспекти на финансовото състояние на банката;

➤ укрепване на финансовата дисциплина и подчиняване на интересите на отделните структурни единици на интересите на банката и на собствениците на нейния капитал.

В рамките на системата за бюджетно управление се решават следните **задачи**:

➤ осигурява се подробна информация, необходима за вземане на рационални управленски решения;

➤ осъществява се координация на дейността между участниците в управленския процес за достигане стратегическите цели на банката;

➤ гарантира се поемането на отговорност от мениджърите на банката в съответствие с предоставените им пълномощия;

➤ мениджърите се включват в процеса на планиране и контрол, повишавайки своята заинтересованост за получените резултати от работата на подразделенията и банката като цяло.

Целта е да се преодолеят някои недостатъци на досега действащите системи за финансово планиране и управление. Така например нерядко в практиката отсъстват ясни разграничения между правата и отговорностите на мениджърите. Системата от използвани показатели не спомага за вземането на ефективни решения, тъй като не съответства на потребностите на управлението. Липсва връзка между бюджета и системата за поощрения на дейността на подразделенията и техните ръководства. Така мотивацията на отделните служители не достига необходимото равнище. Не се регламентира процесът на взаимодействие между отделните звена при формирането на бюджетите и контрола по тяхното изпълнение. Не винаги има синхрон между оперативните и стратегическите цели на фирмата и т. н. Именно в тази връзка етапите на съставяне на бюджета на банката могат да бъдат представени в по детайлизиран вид:

➤ анализ ефективността на подразделенията на търговската банка;

➤ анализ на причините за отклонения на фактическите данни от планираните;

➤ обсъждане становища по преразпределяне на финансовите ресурси на банката;

➤ формиране оптимална структура на банковия баланс;

➤ съставяне на бюджет на активите и пасивите;

➤ съставяне на бюджет на доходите и разходите;

➤ изготвяне бюджет на движението на парични средства;

➤ определяне на бюджетите на подразделенията на банката.

За осъществяването на тези етапи участват всички нива на търговската банка – централа, клон, офис. Принципно доминиращата роля е на ниво централа, но това зависи и от методите на бюджетирание.

## МЕТОДИ И ПРИНЦИПИ НА БЮДЖЕТИРАНЕ

Някои автори разглеждат два основни метода на бюджетирание<sup>3</sup>:

- отгоре-надолу (top-down approach);
- отдолу-нагоре (bottom-up approach).

Те посочват, че е възможно използването и на алтернативен вариант комбинация от двата метода.

Други автори посочват четири метода на бюджетирание<sup>4</sup>:

➤ *централизирано (отгоре-надолу)*. Бюджетът се планира на централно ниво и след това се предоставя за изпълнение на ниво „Клон“;

➤ *децентрализирано (отдолу-нагоре)*. Бюджетът се планира на ниво „Клон“ и след това се защитава на ниво „Централа“;

➤ *комбинирано*. Предоставя се възможност на клоновете самостоятелно да си изготвят бюджетите, като е необходимо да се съобразят с инструкциите на централите относно достигането на определени балансови показатели.

➤ *комбинирано с лимити*. Този метод на бюджетирание е подобен на предходния, но се делегират по-големи пълномощия на ниво „Централа“. Висшето управленско ниво задава определени параметри по отделните статии на бюджета, които трябва да бъдат достигнати от клоновете (офисите) на търговската банка.

Критерий за това разграничаване е йерархичното ниво, на което се поставят целите. В първия случай това е висшето ниво, информиращо подчинените си нива за поставените цели. Във втория случай целеполагането в бюджетния процес се извършва в ниските слоеве на управление, които представят на управляващите обособените си цели. При комбинирания и комбинирания с лимит методи целеполагането е симбиоза от първите два.

Като преимущество на метода „отгоре-надолу“ може да се изтъкне, че ръководството, за разлика от мениджърите на клоновете, е по-добре осведомено за тактическите и стратегическите планове за развитие на банката като цяло. В този случай се „спускат“ такива планови показатели на всеки клон, които най-добре ще бъдат синхронизирани със стратегическите цели на банката. Този метод гарантира съгласуваност на бюджетите на отделните клонове и позволява да се извърши оценка на ефективността от тяхната дейност. Като основен недостатък може да се посочи, че ръководството не е в състояние да отчете особеностите на отделните банкови клонове и има вероятност да им зададе неизпълними бюджетни показатели.

Друго преимущество на метода „отдолу-нагоре“ е, че мениджърите на всяко подразделение планират бюджетните позиции, свързани с профилираната дейност само в него и предоставят на ръководителите на банката филтрирана и обобщена информация само за своето подразделение. Мениджърите могат да покажат на практика целия свой опит и знания и да се почувстват съпричастни и отговорни за развитие и управление на банката като цяло. Недостатък на този метод, е че ръководителите на по-ниските нива често не разбират корпоративните цели на банката като цяло и залаганите показатели. Случва се изграждането на бюджета на ниво „Централа“ да се свежда до сумиране на определени бюджетни статии, без никакво осмисляне и коригиране. Ако се съгласува с отделните клонове, това ще отнеме време и усилия. Комбинираният метод позволява да се използват преимуществата на двата метода и по такъв начин да се намалят и избегнат техните недостатъци.

---

<sup>3</sup> Вж. подробно: Джонсън Фр., Р. Джонсън. Банков мениджмънт, първо българско издание, Principes. София, 1992 г., стр. 182.

<sup>4</sup> Вж. подробно: Никонова И. А., Р. Н. Шамгунов. Стратегия и стойност на коммерческия банк. Альпина Бизнес Букс, Москва, 2004 г., стр. 179.

Изготвянето на бюджета е сложен процес. Той се основава на взаимодействието между клоновете на банката, съответното управление или отдел на централно ниво и ръководството като цяло. На практика операциите по планиране на бюджета могат да се повторят няколко пъти, т.е. да се изменят и корегират, докато се достигне оптималния резултат.

Необходимо е да се отбележи, че бюджетните показатели за изпълнение могат да бъдат зададени в абсолютни стойности и като относителни величини. Така например в търговска банка ОББ АД до всеки клон се изпраща макет в Excel, който включва т.нар. „трансферни цени“. Показателите са зададени в процентно изражение. Корекция на ниво „Клон“ не може да се осъществи, а в наложителни случаи тя се извършва на ниво „Централа“. Първоначално ОББ АД изготвя бюджет за период от една година. След това се прилага специфичен подход, който е обусловен от силната междубанкова конкуренция през последните години. Изготвеният бюджет се декомпозира на четири тримесечни бюджета. Това е така наречения плаващ бюджет (rolling budget). Целта е да се направят по-точни прогнози за следващите няколко тримесечия. Процесът е свързан с допълнителни разходи и усилия, тъй като се изготвят няколко бюджета, но в крайна сметка те са по-прецизни, актуализирани, съответстват на целите на банката и възможността за контрол върху тяхното изпълнение е по-добра.

В „International Asset Bank“ бюджетите се изготвят на ниво „Клон“ и се обобщават на ниво „Централа“, като за целта е необходимо да се съобразят с инструкцията за попълването на бюджетната форма и препоръките при планиране на определени балансови показатели. Това може да бъде изяснено чрез следния пример:

- препоръчително е привлечените средства за годината да нараснат с около 25%;
- препоръчително е да се намалява дисбаланса между привлечените средства и предоставените кредити;
- коригиране на разходите с определен процент инфлация.

Като база се препоръчва да се използват достигнатите резултати в края на месец октомври и прогнозата за края на годината. С други думи „International Asset Bank“ изгражда бюджета си за следващата година върху основата на бюджета за текущата година, като се внесат необходимите корекции според промени в обстоятелствата и съответния процент на инфлация. Готовите проектобюджети се изпращат в управление „Информация, отчетност и анализи“. В техническо отношение там се извършва сглобяване на бюджетните форми от отделните клонове в макроси и оформянето на проектобюджета на банката като цяло. Използването на този метод на бюджетизиране предоставя по-голяма гъвкавост и еластичност на клоновете. Приема се, че мениджмънтът на ниво „Клон“ най-добре познава местната пазарна конюнктура и може да прогнозира най-точно за определен период финансовите приходи и разходи. Офисите не изготвят проектобюджети. На практика попълването на бюджетната форма се извършва по следния начин:

- 1) пренасят се салдата по дадени сметки върху бюджетната форма;
- 2) определена част от полетата на бюджетната форма не се попълват, тъй като са въведени формули, които при попълване на другите полета изчисляват сбора автоматично;
- 3) определена част от данните се попълват в централно управление.

Видно е, че ръководството на „International Asset Bank“ е делегирало на ниво клон по-голяма автономност при изготвянето на проектобюджетите, в сравнение с банка ОББ. Това е обусловено от различните технологии на бюджетизиране в разглежданите банки.

Може да се направи извод, че развитието на управленската отчетност в банките и стремежа за по-ефективно бюджетизиране води до усъвършенстване на очертаните методи. На практика „комбинирания“ и „комбинирания с лимити“ методи са вследствие на „еволуция“ на банковото бюджетизиране. Те са производни на основните, като елиминират техните недостатъци и отрицателни характеристики.

За да е по-ефективна системата на бюджетиране, е необходимо да се спазват следните **принципи** на съставянето на бюджета<sup>5</sup>:

➤ системата на планиране трябва да е в тясна връзка с организационната структура на банката и системата на управление в противен случай реализацията и на най-добрите планове ще бъде неефективна;

➤ системата на планиране е необходимо да включва системата за мотивация на топ-мениджърите на банката, както и „ключови“ ръководители и специалисти;

➤ необходимо е ясно да се определят правата, задълженията и отговорностите на мениджърите по бизнес-центрове на банката за резултатите на труда;

➤ препоръчително е планирането да се осъществи чрез „комбинирания“ или „комбинирания с лимити“ методи, за да бъде бюджета обективен и комплексен;

➤ плануването на отделните статии на бюджета е необходимо да се основава на дълбок анализ на изходната ситуация, достигнатите резултати, силните и слабите страни на банката, с отчитане влиянието повишаването/намалването на доходите и разходите;

➤ необходимо е да се осъществи сценарно планиране, като се отчете влиянието на риска и изменението на външната среда;

➤ необходимо е да се планират защитни действия за компенсация на загубите в случай на възникване на риск;

➤ необходимо е да се спазват интересите на собствениците на банката;

➤ процесът на изготвяне на бюджет има непрекъснат характер – когато изтича един планов период, едновременно с анализа на резултатите по изпълнение на финансовия план, се приема бюджета за следващи планов период

Като инструмент за финансово управление на банката, бюджетирането е система на управленска отчетност и процедура за вземане на решения. То представлява „прозорец“, през който мениджърите получават информация за вземане на решенията относно:

1) финансовите резултати на банката;

2) оценка и минимизация на риска.

В този аспект бюджетирането може да се разглежда като технология за управление на банката на всички равнища чрез бюджети. Тази технология е неразривно свързана и със стратегията на банката като цяло.

## **РОЛЯТА НА БЮДЖЕТИРАНЕТО ПРИ ОЦЕНЯВАНЕ НА ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ОТКРИВАНЕ НА БАНКОВ КЛОН/ОФИС**

В условията на остра конкуренция пред банките възникват проблеми, свързани с планирането на тяхната дейност, в това число и въпроси, касаещи оперативното финансово планиране и бюджетиране. Прилагането на бюджетирането в банката помага да се осъществи съгласуван и систематизиран бюджет за определен планов период и да се осигури неговото изпълнение по статии, по управленски нива – централа, клонове, офиси, по продукти и услуги, по видове финансови ресурси. За банковия мениджмънт бюджетирането е система за оперативно управление на ресурсите.

За да се разкрие спецификата на банковото планиране при откриването на ново подразделение – клон или офис, е извършено проучване в търговска банка, която условно наричаме „Х“<sup>6</sup>. Разгледан е нейния практически опит в тази насока. Анализират се качествените и количествени фактори, характеризиращи националната и регионалната икономика, обкръжаващата банкова конкурентна среда.

<sup>5</sup> Вж. Ашкинадзе А., Е. Княжеченко Аналитический банковский журнал, Планирование оперативного бюджета коммерческого банка 2001 г. №9.

<sup>6</sup> Поради конфиденциалност на информацията името на банката ще се запази в тайна.

При **качествен анализ** за откриване на банково подразделение се осъществяват проучвания в пет направления:

- 1) икономически анализ на населеното място;
- 2) анализ на потенциалните клиенти;
- 3) възможностите за развитие на клона или офиса (в краткосрочен и дългосрочен план);
- 4) макроикономически анализ на региона;
- 5) анализ на конкурентната среда и разчет за реклама.

Отделните анализи се изработват на различно управленско ниво. Анализът на населеното място, на потенциалните клиенти и на възможностите за развитие на клона или офиса се изготвят от клона, в рамките на който ще бъде обособена новата структурна единица на банката. Проучването на макроикономическите фактори и анализът на конкурентната среда се осъществява на ниво централа, съответно от дирекция „Планиране и контрол“ и дирекция „Маркетинг и реклама“.

*Икономическият анализ на населеното място* включва обработването на следните данни:

- регистрирани фирми (отбелязват се предимно активните);
- структуроопределящи предприятия (тук се посочват наименованията и основната им дейност);
- потенциални инвестиции в региона и планове за бъдещото развитие на населеното място;
- основните проблеми в региона.

*Анализът на потенциалните клиенти* се състои от два етапа. В първия етап се идентифицират потенциалните клиенти на клона или офиса, като е необходимо да се посочи:

- брой и наименование на корпоративните клиенти;
- брой и наименование на малки и средни предприятия;
- брой и наименование на микро предприятия;
- брой на клиентите – физически лица.

Във втория етап се включват наименования на предприятия, за които е необходимо помощ от ЦУ за привличането им за клиенти на банката.

Третата част - *възможности за развитие на клона или офиса* - идентифицира потенциала за привличане на нови клиенти, включително общини, НАП, РЗОК, и др. Включват се отраслите, които са развити в съответния регион, целевите пазари, възможности за финансиране на проекти с местна значимост и проект на бюджет.

*Макроикономическият анализ на региона* обхваща събиране и обработване на данни за:

- географското разположение;
- население за последните пет години;
- наети лица за последните пет години;
- безработица за последните пет години в абсолютен и относителен аспект;
- брой свободни работни места;
- средномесечна работна заплата за последните пет години;
- регионален БВП и БВП на човек от населението в региона.

*Анализът на конкурентната среда* съдържа данни за:

- броя и наименованието на банките конкуренти. Тук се включва анализ на дейността и целеви пазар, анализ на предлаганите депозитни, кредитни, картови продукти, разплащателни сметки, инвестиционно посредничество;
- специфичните условия на конкурентите по продуктите, конкретно за региона;

➤ идеи за рекламиране и развитие на определени банкови продукти и услуги или модифициране на съществуващи, така че да се задоволи специфично за населеното място търсене;

➤ план за налагане на бранда на банката.

Данните, които са събрани, се обобщават в три групи **количествени показатели** показатели:

1) *показатели, отчитащи възможностите за развитие на клона (офиса):*

➤ брой регистрирани фирми / брой население (хил.);

➤ брой банкови клонове / брой население (хил.);

➤ брой потенциални корпоративни клиенти / брой регистрирани фирми;

➤ брой потенциални клиенти – физически лица / икономически активно население;

2) *финансови показатели, които се изготвят на база бюджет:*

➤ цена на ресурса;

➤ нетни приходи от дейността;

➤ коефициент за ефективност на приходите;

➤ доходност от кредитиране;

➤ кредити / привлечени средства;

3) *демографски показатели:*

➤ наети лица / безработни лица;

➤ брой незаети работни места / безработни лица;

➤ равнище на безработица;

➤ средномесечна работна;

➤ БВП на глава от населението.

Всеки показател се изчислява, нанася се върху определена скала, където се поставят съответни точки. За всяка група показатели скалите са различни. Точките се събират по група показатели и образуват общ сбор. Когато общия сбор на точките надвишава определения минимум, се предприемат действия за откриване на банков клон или офис.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение може да се направят следните изводи и обобщения:

1) всяка банка си има собствена, уникална технология на бюджетирание, която най-добре отразява нейната специфика;

2) прилагането на бюджетирание позволява да се получат допълнителни конкурентни преимущества, да се понижат разходите и да се увеличи ефективността на функционирането на банката;

3) мениджмънтът на повечето банки полага значителни усилия по усъвършенстването на системите на бюджетирание. Специалистите, занимаващи се с бюджетирание, често обменят опит относно технологиите, които прилагат;

4) бюджетирание в търговските банки се характеризира с висока степен на автоматизация;

5) независимо от различните технологии и методики, които търговските банки прилагат, основна цел на бюджетирание е осъществяването на оперативен контрол;

6) бюджетирание е специфичен способ за повишаване ефективността от функционирането на търговската банка. То заема важно място и роля в системата за управление на банката.

7) връзката между бюджетирание и откриването на нов банков клон (офис) силно изпъква при изчисляването на финансовите показатели. Те се изготвят на база прогнозен баланс на клона, в рамките на който ще се обособи новата структурна единица.

8) за осъществяването на анализа е необходима силна аналитична дейност от банката.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Адамов, В. Теория на финансите, АБАГАР, В. Търново.
2. Адамов, В., А. Захариев, Дж. Холст, Финансов анализ, АБАГАР, В. Търново, 2006.
3. Галашкин, А. Решение задачи бюджетиров, сп. Банки и технологии, 2001, №5.
4. Джонсън Фр., Р. Джонсън. Банков мениджмънт, първо българско издание, Princesps. София, 1992.
5. Никонова И. А., Р. Н. Шамгунов. Стратегия и стойност на коммерческого банка. Альпина Бизнес Букс, Москва, 2004 г.
6. Ашкинадзе А., Е. Княжеченко Аналитический банковский журнал, Планирование оперативного бюджета коммерческого банка 2001 г. №9.