

БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

© 2014 МАСЛОВА А. Ю., МУСИЄНКО О. М., МЯГКИЙ Р. Г.

УДК 336.71:336.144 (477)

Маслова А. Ю., Мусієнко О. М., Мякий Р. Г. Бюджетування як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю банку

У статті обґрунтовано актуальність впровадження та вдосконалення технології бюджетування в банках. Визначено виправданість понесених витрат відносно майбутнього ефекту від впровадження інноваційних технологій бюджетування, розкрито сучасне значення бюджетування для банків, проведено аналіз процесу бюджетування на прикладі банків I, II, III, IV груп за розміром активів. Авторами обґрунтовано, що вибір моделі бюджетування та відповідного програмного забезпечення відбувається виключно в індивідуальному порядку, залежно від спеціалізації банку, його загальних характеристик і специфічних рис. У статті наведено ряд переваг і недоліків від впровадження бюджетування в банку. Подальший розвиток отримала методика оцінки ефективності впровадження бюджетування шляхом адаптації до умов функціонування вітчизняних банків. Наголошується, що впровадження бюджетування має відігравати ключову роль у фінансовому оздоровленні банківського сектора економіки України в період нестабільності.

Ключові слова: бюджетування, банк, інноваційні технології бюджетування, управління, ризик-менеджмент бюджетного процесу.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 5. **Бібл.:** 10.

Маслова Анастасія Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра банківської справи, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: kravec_anastasiy@mail.ru

Мусієнко Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, кафедра банківської справи, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: mysienkoelen@mail.ru

Мякий Роман Григорович – студент, Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи Національного банку України (пр. Перемоги, 55, Харків, 61174, Україна)

E-mail: Softi4eg@ukr.net

УДК 336.71:336.144 (477)

Маслова А. Ю., Мусієнко Е. Н., Мякий Р. Г. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности управления деятельностью банка

В статье обоснована актуальность внедрения и усовершенствования технологии бюджетирования в банках. Определена оправданность понесенных затрат относительно будущего эффекта от внедрения инновационных технологий бюджетирования, раскрыто современное значение бюджетирования для банков, проведен анализ процесса бюджетирования на примере банков I, II, III, IV групп по размеру активов. Авторами обосновано, что выбор модели бюджетирования и соответствующего программного обеспечения происходит исключительно в индивидуальном порядке, в зависимости от специализации банка, его общих характеристик либо специфических черт. В статье приведен ряд преимуществ и недостатков от внедрения бюджетирования в банке. Дальнейшее развитие получила методика оценки эффективности внедрения бюджетирования путем адаптации к условиям функционирования отечественных банков. Отмечается, что внедрение бюджетирования должно играть ключевую роль в финансовом оздоровлении банковского сектора экономики Украины в период нестабильности.

Ключевые слова: бюджетирование, банк, инновационные технологии бюджетирования, управление, риск-менеджмент бюджетного процесса.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 5. **Библ.:** 10.

Маслова Анастасия Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра банковского дела, Харьковский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины (пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

E-mail: kravec_anastasiy@mail.ru

Мусієнко Елена Николаевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра банковского дела, Харьковский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины (пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

E-mail: mysienkoelen@mail.ru

Мякий Роман Григорьевич – студент, Харьковский институт банковского дела Университета банковского дела Национального банка Украины (пр. Победы, 55, Харьков, 61174, Украина)

E-mail: Softi4eg@ukr.net

UDC 336.71:336.144 (477)

Maslova A. Yu., Mysienko O. M., Miagkyi R. H. Budgeting as a Tool to Enhance the Efficiency of Bank Management

In the article the urgency of implementing and improving the technology of bank budgeting is substantiated. Justifiability of the incurred costs with regard to the future impact of the introduction of innovative technologies of budgeting was determined, the contemporary understanding of bank budgeting was disclosed, an analysis of process of budgeting on example of banks from the groups I, II, III, IV in terms of assets was carried out. The authors reasoned that selection of the budgeting model and the appropriate software occurs solely on an individual basis, depending on the specialization of the bank, its general characteristics or particular features. The article contains a number of advantages and disadvantages of implementation of budgeting in the bank. Methodology of evaluation of efficiency of the budgeting implementation through adaptation to the conditions of functioning of the domestic banks has undergone further elaboration. It was specified, that introduction of budgeting should play a crucial part in the financial recovery of the banking sector of Ukraine's economy in the period of instability.

Key words: budgeting, bank, innovative technologies of budgeting, management, risk management of the budget process.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 5. **Bibl.:** 10.

Maslova Anastasiya Yu. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: kravec_anastasiy@mail.ru

Mysienko Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Banking, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: mysienkoelen@mail.ru

Miagkyi Roman H. – Student, Kharkiv Institute of Banking of the University of Banking of the National Bank of Ukraine (pr. Peremogy, 55, Kharkiv, 61174, Ukraine)

E-mail: Softi4eg@ukr.net

Банківська система України – одна з небагатьох сфер економіки, що має потенціал до розвитку, крім того, вичерпавши екстенсивні методи розширення, усе більше схиляється до інтенсивних. Проте, як і банківська система будь-якої іншої країни, вона віддзеркалює стан економіки, а отже, і загальну ситуацію в країні. Під час виникнення фінансової нестабільності, коли всі методи впливу на зовнішнє середовище бездієві, банкам слід звернути увагу на вдосконалення внутрішніх управлінських механізмів. Самовдосконалення та впровадження сучасних управлінських технологій забезпечує банку сталу репутацію в майбутньому. Саме тому актуальним питанням для банків є впровадження та вдосконалення технології бюджетування. Однак даний процес супроводжується великими обсягами фінансових витрат, трудовитрат, витрат часу та організаційними змінами, що врешті-решт вносить дисбаланс у стабільне функціонування банку як інституції. Тому перед сучасними банками постає питання щодо доцільності витрат відносно майбутнього ефекту від впровадження бюджетування. У сучасних умовах мінімізація витрат – один з провідних напрямів оптимізації функціонування банку, адже обґрунтування ефективності технології, у даному випадку бюджетування, визначає її майбутню наявність в арсеналі банківських технологій.

Серед зарубіжних учених розгляду питань бюджетування в банках присвятили наукові праці: J. C. Stein, S. Alter, B. Goldfrank, A. Milne, D. Moynihan, M. Andrews, L. Moutinho, M. C. Jensen, И. А. Клочков, Е. Б. Ширина, Б. Н. Первеева, А. М. Лузин, М. В. Панов. Серед вітчизняних науковців, які займалися питаннями впровадження та використання бюджетування, можна виділити таких вчених, як Т. С. Смовженко, О. М. Тридід, Б. В. Самородов, Н. П. Погореленко, О. Васюренко, Ю. Овдій, А. Примостка, Т. Савченко, Є. Стоянова, Л. Сухарева, М. Тарасюк, А. Харко, В. Хруцький, А. Шеремета, Н. Шульга та ін.

Мета статті – обґрунтування ефективності впровадження інструментарію бюджетування у процесі управління діяльністю банку.

Бюджетування в банках – це технологія, що трансформує фінансові операції в систему внутрішніх взаємовідносин, в яких суб'єктами виступають центри відповідальності, а об'єктом – фінансові ресурси, що оцінені по внутрішній, трансфертній ціні. Таким чином, у банку формується віртуальне ринкове середовище з конкуренцією за оптимізацію трансформації ресурсів та відносною дохідністю кожного центру відповідальності, що в кінцевому підсумку і визначає підґрунтя даного процесу – визначити об'єктивну ефективність сегмента, відділу чи продукту, з точки зору управлінського обліку.

Бюджетування, як і будь-яка інша фінансова категорія, має великий діапазон підходів щодо визначення, і тому будь-який суб'єкт процесу бюджетування може обрати саме ту модель, яка буде якнайкраще відображати особливості його діяльності. Теоретики і практики виділяють три основні моделі бюджетування: *traditional*, *direct-costing* і *beyond budgeting* [6]. Вибір моделі бюджетування та відповідного програмного забезпечення відбувається виключно в індивідуальному порядку, залеж-

но від спеціалізації банку, його загальних характеристик чи специфічних рис, сфери майбутнього застосування технології чи обсягів фінансування. Слід зазначити, що необхідною умовою для отримання економічних і організаційних ефектів є вибір оптимальної моделі бюджетного управління саме на етапі постановки завдання [7]. У сучасних умовах розвитку економіки вітчизняні банки не обмежують себе стандартними рішеннями з приводу впровадження бюджетування, а все частіше замовляють розробку автоматизованих систем «з нуля», що неминуче тягне за собою значні витрати часу на розробку, впровадження, тестування і налагодження нового продукту залежно від фінансових потреб банку. Крім того, будь-яка нова технологія, тим паче у сфері управління, визначає необхідність спеціальних навичок від користувача, а також спеціального технічного оснащення. Даний процес призведе до значних фінансових затрат, слід зазначити, що дана технологія в дії призводить до значного підвищення ефективності роботи всього банку. Застосування сучасних систем бюджетування визнається конкурентною перевагою банку на ринку банківських послуг і викликано необхідністю впровадження дієвих інструментів фінансового обліку.

Такий підхід обумовлено об'єктивними потребами банків у пошуках нових шляхів розвитку технологій управління, на яку відсутній вплив людського фактора та формалізованих процедур, що призводять до бюрократизації процесу оперативного управління. Сучасна автоматизована система бюджетування повністю самостійна, гнучка та інтегрована в оболонку програмного забезпечення, що використовується банком. Бюджетування є технологією фінансового планування, яка пов'язана з усіма без винятку загальними функціями менеджменту і підсистемами управління [9]. Використовуючи алгоритми, така система здатна власноруч розпізнавати характер фінансової операції з кореспонденції рахунків та інших реквізитів платежу і миттєво розраховувати результат відповідно до поставленого завдання, таким чином позбавляючи управлінський персонал від обтяжливих процедур, даючи їм можливість зосередитися на прийнятті управлінських рішень.

Використання бюджетування у банках надає такі переваги для банківської установи:

- ✦ основні бюджети банку дають змогу пов'язати стратегічні та тактичні плани розвитку банку;
- ✦ з'являється можливість координації та маневрування діяльністю структурних підрозділів банку;
- ✦ відбувається оптимізація фінансових потоків між підрозділами банку;
- ✦ покращується обмін інформацією всередині установи банку;
- ✦ можливість оперативного аналізу сильних і слабких сторін діяльності банку;
- ✦ можливість впливати на мотивацію персоналу через орієнтацію на досягнення цілей банку;
- ✦ покращується контроль за виконанням поставлених цілей, можливість порівняти досягнуті та заплановані результати діяльності банку;

- ✦ аналіз бюджетів різних рівнів дає можливість вносити вчасні корективи в банківську діяльність [4].

Проте поряд з позитивними сторонами бюджетування у банку існують і недоліки, зокрема:

- ✦ необхідно понести витрати на підготовку кваліфікованого персоналу, здатного працювати із системами бюджетування та приймати ефективні управлінські рішення;
- ✦ неузгодженість систем бюджетування зі стратегічними планами розвитку банку;
- ✦ виникнення протиріччя між досяжністю цілей та стимулюючим ефектом, якщо цілі досягаються занадто складно виникає постійний дисбаланс заввищення вимог до працівника [4].

Проте, однозначно неможливо стверджувати про корисність технології бюджетування для банків, спираючись лише на суб'єктивний перелік переваг, беручи до уваги загальну витратність впровадження технології, і суттєвий часовий лаг з моменту прийняття рішення про застосування бюджетування до перших реальних економічних результатів у вигляді прибутку чи навіть зменшення витрат. Тому проблема полягає не тільки в тому, яке програмне рішення доцільно придбати, але й який ефект отримає суб'єкт економічних

відносин від впровадження та експлуатації придбаного продукту, чи буде він задовольняти всім поставленим вимогам [5]. З метою дослідження конкретних показників ефективності впровадження бюджетування в реаліях банківського бізнесу України було проведено аналіз цього процесу на прикладі банків I, II, III та IV груп за розміром активів, що мали досвід введення в експлуатацію технології бюджетування. Ефект від впровадження бюджетування, у першу чергу, має виявитись у зниженні адміністративних витрат. Для підтвердження цієї гіпотези розглянемо графік, що демонструє обсяги адміністративних витрат досліджуваних банків.

Рис. 1 демонструє, що впровадження бюджетування призводить до зменшення адміністративних витрат у перший рік після його введення. Проте короткострокове зменшення адміністративних витрат не дає повноцінної можливості оцінити ефективність впровадження технології. З цією метою застосуємо підхід, що врахує всі фактори підвищення ефективності від впровадження. Аналіз розрахунку ефекту від впровадження бюджетування у банку базується на формулі [3]:

$$E = E_{10} - E_{11} + P_{нд} + P_{нд}, \quad (1)$$

де E – ефект від впровадження бюджетування, грн;
 E_{10} – річні витрати до впровадження бюджетування, грн;

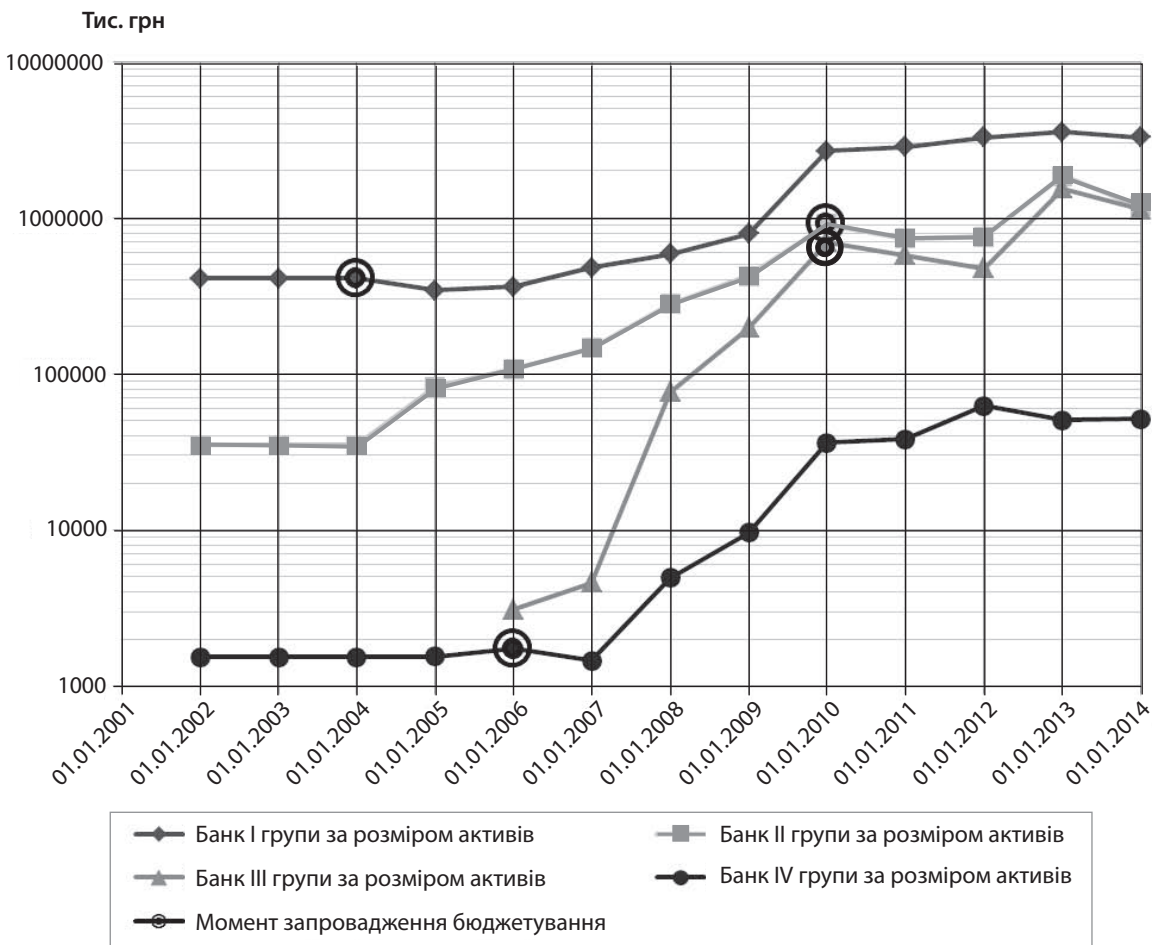


Рис 1. Обсяг адміністративних витрат досліджуваних банків (тис. грн)

Джерело: розраховано авторами за даними НБУ за відповідні періоди.

E_{11} – річні витрати після впровадження бюджетування, грн;

$P_{нд}$ – дохід від зниження витрат від чинників прямої дії, грн;

$P_{нд}$ – дохід від зниження витрат від чинників непрямої дії, грн.

Для більш глибокого розуміння методики розрахунку розглянемо окремо кожен складову виразу (1). У формулі (1) використовується порівняння витрат до і після впровадження бюджетування, а також виникнення доходу від зниження витрат від чинників прямої та непрямої дії. Застосовуючи наведену формулу відносно банку, зазначені витрати складають частину адміністративних витрат.

$$E_{10} = n \sum_k C_k T_k + \sum_1 P_1 L_1 \left(1 + \frac{\beta}{100}\right) \cdot \alpha \cdot \frac{n}{M}, \quad (2)$$

де C_k – собівартість години роботи комп'ютера k на створення бюджету, грн (фактично, C_k становить суму амортизації комп'ютера та вартості споживання електроенергії);

T_k – час роботи комп'ютера k на створення бюджету до впровадження бюджетування, (маш./год.);

n – кількість місяців протягом року, в які виконувалася розрахунок бюджету;

P_1 – середньомісячна основна заробітна плата працівника, що займається бюджетуванням (грн);

L_1 – середньомісячні трудові витрати працівника, що займається бюджетуванням, (прац./год.);

α – коефіцієнт накладних витрат;

β – податок (%);

M – середня кількість робочих годин у місяць, (год.);

$$E_{11} = E_{1бюд} + E_{2бюд} + E_{3бюд}, \quad (3)$$

де $E_{1бюд}$ – річні витрати комп'ютерного часу на заповнення фактичних даних у бюджет після впровадження бюджетування в банку (грн);

$E_{2бюд}$ – річні витрати на введення, аналіз і коректування даних після впровадження бюджетування в банку (грн);

$E_{3бюд}$ – річні витрати на наладку оснащення при здійсненні бюджетування (грн);

$$P_{нд} = P_{просув} + P_{оренд} + P_{канц} + P_{фін. обл} + P_{обл. витр}, \quad (4)$$

де $P_{просув}$ – дохід від зниження витрат по просуванню банківських продуктів (грн);

$P_{оренд}$ – дохід від зниження витрат на оренду адміністративних приміщень (грн);

$P_{канц}$ – дохід від зниження витрат на канцелярські прилади, (грн.);

$P_{фін. обл}$ – дохід від зниження витрат від помилок у фінансовому обліку (грн);

$P_{обл. витр}$ – дохід від зниження витрат в обліку витрат (грн);

$$P_{нд} = \left(\frac{П_1 + П_2 + П_3 + П_4}{100} \right) \cdot V, \quad (5)$$

де $П_1$ – зниження витрат від управлінських помилок, (%);

$П_2$ – зниження витрат від втрати необхідної інформації (%);

$П_3$ – зниження витрат від неефективного використання часу управлінського складу (%);

$П_4$ – зниження витрат від помилок фінансового планування (%);

V – обсяг операцій (грн).

Результати розрахунків представлено в табл. 1.

Наведені розрахунки наочно демонструють обсяги заощаджених витрат та отриманих доходів від зниження витрат від чинників прямої та непрямої дії, що в кінцевому підсумку і є безпосереднім ефектом від запровадження технології бюджетування в проаналізованих банках. Крім того, отримані дані свідчать, що обсяг ефекту від впровадження не залежить від розміру банку, а це, у свою чергу, означає, що впровадження бюджетування однаково ефективно для будь-якого банку.

Проте, оцінивши ефект в абсолютному значенні, неможливо стверджувати, що фінансові показники вичерпно висвітлюють вплив запроваджених інновацій. Аналіз, оцінка та управління відхиленнями дозволяє вчасно звернути увагу на причини відхилень, які виникають внаслідок планування, або діяльності та ухвалити відповідні рішення щодо їх усунення для забезпечення досягнення поставлених цілей [2]. Традиційний процес складання та виконання бюджетів у банку до впровадження бюджетування спрямований безпосередньо на

Таблиця 1

Ефект від впровадження бюджетування

Умовне позначення банку	Річні витрати до впровадження бюджетування, тис. грн (E_{10})	Річні витрати після впровадження бюджетування, тис. грн (E_{11})	Дохід від зниження витрат від чинників прямої дії, тис. грн ($P_{нд}$)	Дохід від зниження витрат від чинників непрямої дії, тис. грн ($P_{нд}$)	Ефект від впровадження бюджетування, тис. грн (E)
Банк I групи за розміром активів	22478	18968	14487	2789	20786
Банк II групи за розміром активів	18457	14456	10332	2062	16395
Банк III групи за розміром активів	18176	16105	11904	7755	21730
Банк IV групи за розміром активів	10838	7467	7372	4658	15401

наявність самого бюджету та дотримання фактичних показників в межах розрахованих, тоді як з впровадженням бюджетування з'являється можливість скористуватися результатами розрахунків. Бюджетування перетворює формальний процес заповнення документів в оперативне планування. Тобто, процес стає гнучким, з можливістю коригування планових показників і грошових потоків у режимі реального часу, що дає можливість впливу на хід виконання завдань та зміни напрямку діяльності. Акцент зрушується в бік визначення оперативних цілей, оцінки ефективності діяльності центрів відповідальності та забезпеченості їх необхідними ресурсами, що в певний момент часу вивільнилися. Крім того, між різними підрозділами чи навіть в одному підрозділі, у межах центрів відповідальностей налагоджуються фінансові взаємовідносини, що забезпечує поєднання сил у досягненні поставлених задач. Результатом впровадження ефективного фінансового управління має стати оптимізація фінансового управління діяльністю персоналу, підрозділів і банку в цілому [8]. Тобто, впроваджуючи нову сучасну технологію, банк не тільки отримує статус інноваційної організації, позбавляється помилок в обліку та оптимізує алокацію ресурсів, а й узгоджує діяльність окремих учасників процесу, у синергії докладає зусилля максимізують результативність у вигляді реального економічного ефекту.

Результатом впровадження ефективної системи управлінського обліку є зменшення банківських ризиків, оптимізація продуктового ряду, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності банку [10]. Звісно, досліджуючи впровадження нових технологій, не слід залишати поза увагою зміни на рівні ризикованості бізнес-процесів, що оптимізується. У цьому сенсі впровадження технології бюджетування проявляє себе специфічним чином, адже, на відміну від інших сучасних технологій, її застосування приводить до зниження рівня операційного ризику шляхом усунення персоналу від процедур обчислення показників і занесення масивів даних у відповідні документи. Отже, впровадження процедур ризик-менеджменту в бюджетний процес дозволяє значно підвищити його ефективність, але зазначимо, що основним мотивом інтеграції ризик-менеджменту в систему бюджетування банку має бути розуміння необхідності даного процесу як беззаперечного чинника підвищення якості управління ресурсами і процесами в банку [1]. Крім того, для банку важливим залишається загальний рівень актуальності наявних технологій, навіть у випадку відсутності прямої потреби в їх застосуванні, адже новітні розробки базуються на вже запроваджених, і у майбутньому впровадження нових технологій може виявитися неможливим за відсутності бюджетування, що є актуальним питанням підтримки конкурентоспроможності банку. В умовах загострення кризових явищ у вітчизняній економіці банки мають звернути увагу на можливість короткочасного зменшення витрат і вивільнення ресурсів, тим паче, у практичній діяльності банків існують успішні приклади впровадження зазначеної технології провідними учасниками фінансового ринку.

ВИСНОВКИ

У дослідженні набули подальшого розвитку напрацювання з питань загальної ефективності впровадження технології бюджетування та методики її оцінки в абсолютному вираженні. Розрахунки підтверджують ефективність від впровадження технології в короткостроковій перспективі, що виявляється в зниженні витрат і отриманні відносного доходу. Враховуючи наведені аргументи, впровадження бюджетування має та повинно відігравати ключову роль у фінансовому оздоровленні банківського сектора економіки України в період нестабільності. Запровадження сучасного програмного забезпечення, що включає в себе підсистему бюджетування, у комплексі з використанням антикризового управління в банках, має позитивно вплинути на розвиток банків, надати їм комплекс конкурентних переваг, збільшити їх ринкову частку, і врешті-решт забезпечити вихід банківського сектора на новий рівень розвитку. Оптимізація витрат, рівня ризику, оптимальна алокація ресурсів опосередковано зазначені в стратегічних завданнях будь-якого сучасного банку, бюджетування, у свою чергу, може стати ефективним механізмом досягнення цієї мети та забезпечити простір для подальшого розвитку та впровадження технологій.

Невирішеними проблемами та об'єктами подальших досліджень можуть стати питання відносної оцінки ефективності впровадження бюджетування, порівняння ефективності моделей бюджетування та методів трансфертного ціноутворення. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Взаємозв'язок ризик-менеджменту та бюджетування в банківській діяльності / І. П. Зайцева // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XV Всеукраїнської науково-практичної конференції (8 – 9 листопада 2012 р.) / Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми, 2012. – С. 83 – 85.
2. **Мартінова О.** Гнучкі бюджети в системі фінансового планування банку / О. Мартінова // Матеріали за 10 міжнародна науково-практична конференція «Напередна наука новини – 2014». – Софія : «Бял ГРАД-БГ» ООД, 2014. – Том 1. Ікономики. – С. 34 – 36.
3. **Калініна О. М.** Етапи розробки і впровадження бюджетування / О. М. Калініна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2010. – № 1. – С. 57 – 64 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2010_1_8.pdf
4. **Гаряга Л. О.** Концептуальні засади бюджетування в банках України / Л. О. Гаряга // Ефективна економіка. – 2012. – № 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1680>
5. **Яровенко Г. М.** Метод оцінки економічної ефективності автоматизованих інформаційних систем на основі статистики результатів впроваджень / Г. М. Яровенко // Формування фінансової системи в умовах глобалізації : матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції (9 – 10 серпня 2013 р.). – Київ, 2013. – С. 71 – 74.
6. **Зайцева І. П.** Перспективи використання сучасних моделей бюджетування у вітчизняних банках / І. П. Зайцева // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – С. 319 – 325.

7. Андрєєва Г. І. Роль сучасних управлінських моделей в технологіях бюджетування / Г. І. Андрєєва // *Achievement of high school* – 2013 : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (17 – 25 травня 2013 р). – Ікономики. – Софія : «БялГРАД-БГ» ООД, 2013. – Том 9. – С. 53 – 56.

8. Жердецька Л. В. Теоретико-методичні засади організації процесів фінансового управління в банку / Л. В. Жердецька // *Науковий вісник Одеського державного економічного університету. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. – Науки: економіка, політологія історія.* – 2013. – № 27 (206). – С. 59 – 70.

9. Кравченко О. В. Управління бюджетуванням у банках / О. В. Кравченко // *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : у 2 том. : збірник тез доповідей XVI Всеукраїнської науково-практичної конференції (24 – 25 жовтня 2013 р.).* – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2013. – Т. 2. – С. 51 – 53.

10. Бобиль В. В. Управлінський облік як елемент управління банківськими ризиками / В. В. Бобиль // *Економіка, фінанси, право.* – 2011. – № 3. – С. 18 – 23.

REFERENCES

Andrieieva, H. I. "Rol suchasnykh upravlinskykh modelei v tekhnolohiiakh biudzhetuвання" [The role of modern management models in technology budgeting]. *Achievement of high school* – 2013. Sofyia: BialHRAD-BH, 2013. 53-56.

Bobyl, V. V. "Upravlinskyi oblik iak element upravlinnia bankivskymu ryzykamy" [Management accounting as an element of banking risks]. *Ekonomika, finansy, pravo*, no. 3 (2011): 18-23.

Hariaha, L. O. "Kontseptualni zasady biudzhetuвання v bankakh Ukrainy" [Conceptual Foundations of budgeting in banks Ukraine]. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1680>

Kalinina, O. M. "Etapy rozrobky i vprovadzhennia biudzhetuвання" [Stages of development and implementation of budgeting]. http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2010_1_8.pdf

Kravchenko, O. V. "Upravlinnia biudzhetuванняm u bankakh" [Budgeting management in banks]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*. Sumy: UABS NBU, 2013. 51-53.

Martynova, O. "Hnuchki biudzhety v systemi finansovoho planuvannia banku" [Flexible budgets in the financial planning of the bank]. *Naprednala nauka novyny* – 2014. Sofyia: Bial HRAD-BH, 2014. 34-36.

Yarovenko, H. M. "Metod otsinky ekonomichnoi efektyvnosti avtomatyzovanykh informatsiinykh system na osnovi statystyky rezultativ vprovadzen" [The method of assessing the economic efficiency of the automated information system based on case studies of statistics]. *Formuvannia finansovoi systemy v umovakh hlobalizatsii*. Kyiv, 2013. 71-74.

Zherdetska, L. V. "Teoretyko-metodychni zasady orhanizatsii protsesiv finansovoho upravlinnia v banku" [Theoretical and methodological foundations of financial management processes in the bank]. *Naukovyi visnyk Odeskoho derzhavnoho ekonomichnoho universytetu. Vseukrainska asotsiatsiia molodykh naukovtsiv. Nauky: ekonomika, politolohiia istoriia*, no. 27 (206) (2013): 59-70.

Zaitseva, I. P. "Vzaimozv'iazok ryzyk-menedzhmentu ta biudzhetuвання v bankivskii diialnosti" [The relationship of risk management and budgeting in the business]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*. Sumy: UABS NBU, 2012.83-85.

Zaitseva, I. P. "Perspektyvy vykorystannia suchasnykh modelei biudzhetuвання u vitchyznianskykh bankakh" [Perspectives of current models of budgeting in domestic banks]. *Biznes Inform*, no. 9 (2013): 319-325.