

**Mariusz Lisowski**

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

## **BUDŻETOWANIE JAKO INSTRUMENT WSPOMAGAJĄCY ZARZĄDZANIE W BANKU KOMERCYJNYM**

### **1. Obszar i specyfika działania banku**

Banki komercyjne, pomimo szybkiego rozwoju instytucji parabankowych, pozostają jednym z głównych filarów systemu finansowego w gospodarce rynkowej. Pełnią przede wszystkim tradycyjną funkcję pośrednika zapewniającego racjonalny przepływ kapitałów pomiędzy podmiotami zgłaszającymi nadwyżki oraz zapotrzebowanie na płynność finansową. Ze względu jednak na rosnącą konkurencję oraz pogłębiającą się globalizację rynków finansowych banki zmuszone są do poszerzenia swojej oferty o nowe, czasem bardzo skomplikowane, produkty pozwalające efektywnie zagospodarować nadwyżki gotówkowe klientów oraz pozwalające zaoferować adekwatne do potrzeb klientów źródło finansowania aktywności gospodarczej lub konsumpcji.

Jednocześnie bank komercyjny jako samodzielny podmiot gospodarczy ponosi odpowiedzialność za efektywność zarządzania będącymi w jego dyspozycji walorami. Gospodarka finansowa banków zorientowana jest z jednej strony, poprzez liczne regulacje ostrożnościowe, na bezpieczeństwo funkcjonowania, z drugiej strony zaś – na maksymalizację wyniku definiowanego najczęściej jako zysk lub wartość firmy. Tym celem podporządkowana powinna być zarówno cała struktura organizacyjna przedsiębiorstwa bankowego – oparta na szczegółowym delegowaniu zakresów odpowiedzialności i obowiązków w poszczególnych obszarach, jak i system zarządzania i systemy informacyjne wspomagające podejmowanie decyzji zarządczych – oparte na zarządzaniu poprzez wyznaczanie celu, strategii, zadań i zapewnieniu środków do ich realizacji. Proces wyznaczania konkretnych zadań, ujętych ilościowo i wartościowo w formie liczbowej, określany jest jako tworzenie budżetu – budżetowanie.

Celem tego opracowania jest próba przedstawienia podstawowych wymagań, jakie spełniać powinny systemy budżetowania w bankach komercyjnych. Zaprezentowane zostaną przykładowe rozwiązania w obszarze konstrukcji tablic budżetowych, dezagregacji kosztów działania, jak również postulowane metody konstruowania liczbowych planów operacyjnych – budżetów.

## 2. Budżet jako skwantyfikowany plan operacyjny

Budżet definiowany jest zwykle jako krótkookresowy, skwantyfikowany – wyrażony liczbowo, plan działania. Naturalnie plan taki winien współgrać z długookresowym planem strategicznym, być jego uszczegółowieniem, rozpisaniem działań na poszczególne okresy działania oraz poszczególne jednostki tworzące podmiot gospodarczy.

Różnorodność produktowa oraz działanie przez rozległe sieci oddziałów, o różnych zakresach terytorialnych i kompetencyjnych, także definiują system zarządzania, a więc i budżetowania. Niezbędne staje się zastosowanie podejścia wieloetapowego, rozłożonego na poszczególne oddziały banku lub wręcz na poszczególne wydziały i zespoły, a nawet produkty. Podstawą tworzenia budżetu powinna być najmniejsza jednostka organizacyjna, rozliczeniowa, czyli ośrodek powstawania przychodów i kosztów, a więc określony produkt, czyli w przypadku banków usługa finansowa. W praktyce najczęściej całe przedsiębiorstwo bankowe jest dzielone na obszary lub ośrodki odpowiedzialności. Wśród nich występują oczywiście obszary generujące przychody – centra zysku (*profit centre*), oraz centra kosztów (*cost centre*) dające możliwość szczegółowego rozliczania przychodów i związanych z nimi kosztów. Podział ten winien być dokonywany tak, aby możliwe było precyzyjne ustalenie efektów – wyników, przyczyn zróżnicowania efektywności poszczególnych obszarów – produktów, a także usprawnienie przepływu informacji pozwalającej na szybszą i trafniejszą reakcję na odchylenia od pożądaných, założonych wartości określających docelowo wynik.

Budowa budżetu banku – planu operacyjnego w ujęciu liczbowym, jest procesem złożonym i wieloetapowym, przede wszystkim zależnym od wielkości przedsiębiorstwa bankowego. Proces ten składa się zwykle z wielu konferencji budżetowych, na których prezentowane są kolejno założenia dotyczące danego okresu budżetowego, przygotowywane przez odpowiedni departament centrali banku, zajmujący się opracowywaniem i prognozowaniem podstawowych wskaźników makroekonomicznych i mikroekonomicznych wynikających z celów strategicznych danej jednostki. Założenia te przekładane są następnie na podstawowe wielkości decydujące o założonych wielkościach wyników finansowych banku, następnie dezagregowane na poszczególne jednostki organizacyjne, począwszy od regionów aż do samodzielnych jednostek organizacyjnych – ośrodków odpowiedzialności. Budowa planu budżetowego polega na kolejnych uszczegółowieniach zadań i wielkości dla poszczególnych kategorii budżetu. Proces ten odbywa się na spotkaniach reprezentantów zainteresowanych ośrodków odpowiedzialności, tzw. konferencjach budżetowych. Podstawowym narzędziem budżetowania są natomiast tablice budżetowe, zawierające określone wielkości determinujące wynik przedsiębiorstwa bankowego. Tablice te są budowane w zależności od etapu konstruowania budżetu, dostosowane muszą być jednak do podstawowych elementów składowych wyniku

finansowego wynikającego ze specyfiki działania, a więc produktów oferowanych na rynku, cen, płynności i szerokości rynku, a także siły konkurencji.

Bank, świadcząc usługi finansowe, tradycyjnie uzyskuje przychody z marży odsetkowej, a więc różnicy pomiędzy ceną pieniądza pozyskanego z rynku i zainwestowanego na rynku. W budżecie znajdują się zatem przychody i koszty odsetkowe korygowane odpowiednimi współczynnikami pozyskania pieniądza. Malejący poziom stóp procentowych, wyrównywanie się cen na światowych rynkach finansowych sprawiają, że coraz większa część przychodów banków generowana jest z opłat i prowizji za czynności bankowe. Jednym z ważniejszych elementów budżetów banku będą więc pozycje wyniku z tytułu prowizji i opłat, operacji finansowych, operacji wymiany. Kolejnym składnikiem konstrukcji wyniku są koszty osobowe i eksploatacyjne znajdujące także swe miejsce w budżecie. Następnie muszą zostać uwzględnione wszelkie koszty zapewnienia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa bankowego, wydzielonych jego obszarów, a więc koszty działania banku, wyszczególnione w tablicy budżetowej, dalej amortyzacja, rezerwy oraz operacje nadzwyczajne. Przykład syntetycznej tablicy budżetowej banku ilustruje rys.1.

Syntetyczna tablica jest następnie dezagregowana na poszczególne kategorie oddziałów, zespołów i produktów. Tablice zarówno ogólne, jak i szczegółowe są najczęściej konstruowane dla poszczególnych miesięcy i zawierają po każdym okresie zestawienie kategorii wykonania i planu budżetu wraz z procentem wykonania budżetu bieżącego i planu rocznego. Taka konstrukcja pozwala na szybkie określenie stopnia realizacji założonego poziomu wyniku, identyfikację i pomiar opóźnień bądź przekroczeń w poszczególnych pozycjach budżetu, a to pozwala na podjęcie decyzji co do bieżących działań dostosowawczych. Uszczegółowienia głównej tablicy budżetowej dokonuje się w wielu kierunkach, np. według kategorii klientów detalicznych i podmiotów gospodarczych. Zawierać może wyszczególnienie produktów depozytowych i kredytowych wraz z zestawieniem prowizji i innych dochodów realizowanych na poszczególnych kategoriach produktów. Pokazane mogą być nie tylko wartościowe, ale i ilościowe zestawienia poszczególnych pozycji.

Liczby w budżetach powinny mieć uzasadnienie w konkretnych działaniach. W zmieniającym się otoczeniu bank musi dostosowywać się do oczekiwań klientów oraz działań konkurencji, identyfikować i eliminować działania zbędne oraz generujące ryzyko nieosiągnięcia założonych rezultatów. W poszczególnych etapach budowy budżetu, agregacji i uszczegółowienia wykorzystywane powinny być zatem różnorodne narzędzia pozwalające efektywnie i trafnie opracować plan działania w celu osiągnięcia założonych wyników. Szczególną rolę odgrywać powinny tu metody statystyczno-ekonometryczne. Ich popularyzacji w praktyce sprzyja rozwój technik informatycznych, ułatwiających proces skomplikowanych obliczeń. W procesie planowania, szczególnie konstrukcji budżetu, wykorzystywane powinny być modele symulacyjne, modele optymalizacyjne oraz arkusze analizy wrażliwości. Bardzo ważna jest umiejętność wykorzystania metod umożliwiających prognozowanie – ekstrapolację poszczególnych wielkości mikro- i makroekonomicznych na podsta-

Tabela 1. Przykład syntetycznej tablicy budżetowej wyniku banku

Rodzaj i numer tablicy						
Wyznacznik banku						
Wyznacznik regionu, oddziału, komórki						
Wyszczególnienie	Wykonanie bieżące	Wykonanie narastająco	Plan bieżący	% realizacji planu bieżącego	Plan roczny	% realizacji planu rocznego
Przychody odsetkowe						
Koszty odsetkowe						
Wynik z tytułu odsetek						
Korekta odsetkowa – złotowa						
Korekta odsetkowa – walutowa						
Wynik z tytułu odsetek po korekcie						
Wynik z tytułu prowizji i opłat						
Wynik z tytułu operacji finansowych						
Wynik z tytułu pozycji wymiany						
Korekta kursowa						
Pozostałe przychody/koszty operacyjne						
Koszty osobowe						
Koszty eksploatacyjne						
Koszty działania banku						
Koszty obsługi administracyjnej						
Koszty obsługi informatycznej						
Koszty obsługi księgowej						
Koszty skarbcza						
Koszty marketingu						
Koszty ubezpieczeń						
Koszty szkoleń						
Koszty bezpieczeństwa						
Koszty rozliczeń wewnętrznych						
Koszty						
Amortyzacja skorygowana						
Odpisy na rezerwy						
Rozwiązania rezerw						
Saldo rezerw i aktualizacji						
Wynik na operacjach nadzwyczajnych						
Skorygowany wynik finansowy brutto						
Skorygowany wyniki finansowy netto						

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Przykład tablicy budżetowej kosztów banku

Rodzaj i numer tablicy		Wyszczególnienie					Wykonanie bieżące	Wykonanie narastająco	Plan bieżący	% realizacji planu bieżącego	Plan roczny	% realizacji planu rocznego
Wyznacznik banku		1					2	3	4	5	6	7
Wyznacznik regionu, oddziału, komórki												
Koszty obsługi administracyjnej		Koszty obsługi administracyjnej										
Zapewnienie i utrzymanie 1 m <sup>2</sup> powierzchni bankowej		Zapewnienie i utrzymanie 1 m <sup>2</sup> powierzchni bankowej										
Obsługa administracyjna i wyposażenie biur dla 1 etatu		Obsługa administracyjna i wyposażenie biur dla 1 etatu										
Obsługa administracyjna 1 rachunku depozytowego podmiotu gospodarczego		Obsługa administracyjna 1 rachunku depozytowego podmiotu gospodarczego										
Obsługa administracyjna 1 rachunku depozytowego osób fizycznych		Obsługa administracyjna 1 rachunku depozytowego osób fizycznych										
Obsługa administracyjna 1 rachunku kredytowego podmiotu gospodarczego		Obsługa administracyjna 1 rachunku kredytowego podmiotu gospodarczego										
Obsługa administracyjna 1 rachunku kredytowego osób fizycznych		Obsługa administracyjna 1 rachunku kredytowego osób fizycznych										
Transport wartości skarbowych		Transport wartości skarbowych										
Koszty obsługi informatycznej		Koszty obsługi informatycznej										
Profil użytkownika w oddziale		Profil użytkownika w oddziale										
Udostępnienie serwera Lan/Wan w oddziale		Udostępnienie serwera Lan/Wan w oddziale										
Podłączenie stacji roboczej w oddziale		Podłączenie stacji roboczej w oddziale										
Przesłanie 1 transakcji w oddziale		Przesłanie 1 transakcji w oddziale										
Udostępnienie bankomatu w oddziale		Udostępnienie bankomatu w oddziale										
Roboczo godzina racy pracownika obsługi informatycznej w centrali		Roboczo godzina racy pracownika obsługi informatycznej w centrali										
Profil użytkownika w centrali		Profil użytkownika w centrali										
Udostępnienie serwera w centrali		Udostępnienie serwera w centrali										
Utrzymanie stacji roboczych w centrali		Utrzymanie stacji roboczych w centrali										
Dostęp do Man w centrali		Dostęp do Man w centrali										
Telefonia w centrali		Telefonia w centrali										

1	2	3	4	5	6	7
Internet w centrali						
Aplikacje dedykowane						
Koszty obsługi księgowej						
Transakcja papierowa						
Transakcja elektroniczna						
Transakcja zagraniczna						
Wydruk wyciągu dla klienta indywidualnego						
Wydruk wyciągu dla klienta instytucjonalnego						
Bankowość internetowa						
Koszty skarbca						
Zasiłki						
Zasiłki bankomatów						
Odwózki						
Koszty obsługi gotówkowej						
Koszty aktywów niedochodowych						
Koszty marketingu						
Gadżety reklamowe						
Reklama						
Koszty ubezpieczeń						
Ubezpieczenia majątkowe						
Ubezpieczenia osobowe						
Szkolenia						
Koszty pozostałe						
Koszty bezpieczeństwa						
Koszty razem						

Źródło: opracowanie własne.

wie obserwacji kształtowania się ich w przeszłości, z uwzględnieniem zmian w otoczeniu i warunkach wewnętrznych. Szczególnie przydatne mogą być różnorodne modele tendencji rozwojowych, modele adaptacyjne, uwzględniające zmienność postaci analitycznej oraz wielorównaniowe modele ekonometryczne.

Najważniejszą kategorią, która podlega ścisłemu budżetowaniu, są koszty. Ta kategoria jest prezentowana w bardzo różnych układach. Coraz częściej spotykane jest przypisywanie kosztów bezpośrednio poszczególnym produktom, a nawet działaniom, niezbędnym do wykonania konkretnej usługi bankowej, a więc materiałom biurowym, wypromowaniu danego produktu, usługom księgowym, pracy służb informatycznych, usługom kasowym skarbcza itp. Tablice budżetowe w tej kategorii na przykładzie kosztów działania banku mogą być skonstruowane tak, jak pokazuje tab. 2.

### 3. Zgodność systemu budżetowania z systemem rachunku kosztów działań

Systemem, który wydaje się najlepiej odwzorowywać pozycje w kosztowych tablicach budżetowych, jest rachunek kosztów działań (*Activity Based Costing – ABC*) – opierający się na ścisłym powiązaniu czynności produkcyjnych z ponoszonymi kosztami, a poprzez to identyfikację czynników generujących te koszty. Koncepcja rachunku *Activity Based Costing* kompleksowo obejmuje trzy obszary analizy przyczyn i wielkości generowanych kosztów, są to mianowicie:

- jednostki organizacyjne,
- klienci,
- produkty.

Jest to więc, podobnie jak konstrukcja tablic budżetowych, rachunek wielowymiarowy, pozwalający zgromadzić informacje niezbędne do procesu zarządzania zarówno bieżącego, jak i strategicznego. Koncepcja *ABC* zakłada przeprowadzenie przynajmniej następujących etapów rachunku kosztów [Jarugowa, Szychta 1994]:

1. Rozpoznanie i określenie istotnych działań następujących w banku – prawidłowa identyfikacja i zdefiniowanie działań niezbędnych dla przeprowadzenia określonej usługi finansowej jest warunkiem podstawowym prawidłowego rachunku kosztów działań. Niezbędna jest tu szczegółowa znajomość i analiza procedur funkcjonowania poszczególnych produktów oferowanych przez bank, określenie algorytmów opisujących daną usługę finansową oraz wyeliminowanie z nich działań zbędnych.

2. Określenie jednostki miary każdego działania – są to wielkości stanowiące miarę określanego działania, powinny być łatwo mierzalne, zrozumiałe i proporcjonalne do rozliczanych za jej pomocą kosztów.

3. Ustalenie kosztów wyodrębnionych działań – przy użyciu miar dokonywana jest ilościowa wycena wielkości poszczególnego działania ( $d_i$ ) i jednocześnie generowana przez wielkość tego działania suma kosztów ( $K_i$ ).

4. Rozliczenie kosztów pośrednich poszczególnych działań na rodzaje wytworzonych produktów oraz ustalenie kosztów jednostkowych produktów, a więc określenie:

- stawki kosztów ustalonych działań,
- liczby jednostek miary danego działania na wytworzenie poszczególnych produktów,
- kosztów działań obciążających poszczególne rodzaje produktów jako iloczynu stawki kosztów i miary działania tych produktów.

Dla rozliczenia kosztów działań na poszczególne usługi (produkty) niezbędne jest określenie dla każdej usługi liczby jednostek miary danego działania niezbędnego do zaoferowania tej usługi.

Stawkę kosztów określonego działania oblicza się jako iloraz kosztów danego działania i wielkości tego działania:

$$s_i = \frac{K_i}{d_i},$$

gdzie:  $s_i$  – stawka kosztów  $i$ -tego działania,

$K_i$  – koszty  $i$ -tego działania,

$d_i$  – liczba jednostek  $i$ -tego działania taka, że  $d_i = \sum_{j=1}^m d_{ij}$ ,

$d_{ij}$  – liczba jednostek  $i$ -tego działania zaangażowanych do wytworzenia  $j$ -tej usługi.

Koszty pośrednie danej usługi określa suma iloczynów stawki kosztu i wielkości poszczególnych działań niezbędnych w procesie oferowania, sprzedaży danej usługi, czyli:

$$KC_j = \sum_{i=1}^n s_i d_{ij},$$

gdzie:  $KC_j$  – całkowite koszty pośrednie  $j$ -tej usługi.

Jednostkowe koszty pośrednie poszczególnych produktów usług uzyskuje się jako iloraz kosztów pośrednich danej usługi i ich ilości, czyli:

$$KJ_j = \frac{KC_j}{q_j},$$

gdzie:  $KJ_j$  – jednostkowy koszt pośredni  $j$ -tej usługi,

$q_j$  – ilość  $j$ -tej usługi.

Proces zastosowania kalkulacji ABC w banku może oczywiście napotkać wiele trudności natury technicznej (konieczność dostosowania systemu informatycznego identyfikującego i ewidencjonującego poszczególne zdefiniowane działania, konieczność przebudowy struktury organizacyjnej itp.). Za aplikacją ABC przemawia jednak wiele zalet. Umożliwia ona bowiem wielowymiarową analizę dużych przed-



siębiorstw, o złożonej, wieloasortymentowej produkcji, wytwarzanej w różnych seriach. Takimi przedsiębiorstwami są dziś banki komercyjne oferujące niezliczone rodzaje różnorodnych usług finansowych. Rachunek taki pozwala zidentyfikować źródła generowania kosztów, a zatem ich skuteczną kontrolę i racjonalne kształtowanie w dłuższym horyzoncie czasowym przez sterowanie działaniami, które je wywołują. Prawidłowy rachunek ABC jest także warunkiem niezbędnym do zastosowania procesu zarządzania opartego na analizie działań (*Activity Based Management* – ABM).

## Literatura

- Baltrop C.J., Mc Naughton D., *Zarządzanie nowoczesnym bankiem w okresie zmian*, Tom I i II, Fundacja Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 1995.
- Drury C., *Rachunek kosztów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Grabczan W., *Rachunkowość menedżerska w zarządzaniu bankiem*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1996.
- Jarugowa A., Szycha A., *Rozwój rachunku kosztów działań (Activity Based Costing)*, „Rachunkowość” 1994 nr 10.
- Marcinkowska M., *Rachunek kosztów działań w instytucjach finansowych*, „Bank i Kredyt” 1999 nr 1-2.

## BUDGETING AS AN INSTRUMENT OF MANAGEMENT IN A COMMERCIAL BANK

### Summary

The paper presents the range and role of selected instruments of budgeting in a bank. According to the author budgeting is a very important process which makes banks functioning possible in the global financial market. Among modern instruments of budgeting very important are statistic methods and activity-based costing.