

УДК 336.14:336.71

**ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛЕЙ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В БАНКАХ**

**Кравченко Елена Владимировна, к.э.н., доцент,
ГВУЗ «УАБД НБУ», г. Сумы, Украина**

**Kravchenko Elena, PhD, SHEI “Ukrainian Academy of
Banking of the National Bank of Ukraine”, Sumy, Ukraine,
yudil@yandex.ru**

Аннотация: В статье рассматриваются процесс бюджетирования, преимущества и недостатки основных моделей бюджетирования в контексте современных концепций, сделаны выводы о возможности их дальнейшего применения банками.

Ключевые слова: бюджетирование, модели бюджетирования, банк, контроль, стратегическое планирование, бюджет.

Рост уровней рисков банковской деятельности, усложнение взаимосвязей между ними, неоднозначность в оценках эффективности затрат на управление предопределяют необходимость совершенствования процедур и методов бюджетного планирования в банках. На наш взгляд, достаточно актуальным в этой связи является исследование существующих методов бюджетирования.

Основная цель бюджетирования предусматривает повышение эффективности функционирования банка, усиливая при этом функции планирования и контроля. Применяемая система бюджетирования должна поддерживать определенное банком количество бюджетов с произвольным количеством бюджетных статей и уровней управления ими. К основным элементам целостного процесса бюджетирования относят:

- информационную систему, функционирующую в банке;
- методологический аппарат, который используется для проведения планово-аналитической работы;
- планово-аналитическую службу, которая осуществляет аналитическую обработку данных и определяет бюджетные

показатели на период [1].

Технология бюджетирования предполагает последовательное итерационное выполнение этапов планирования, учета фактического исполнения бюджетов, контроля исполнения и анализа.

Количество бюджетов, составляемых в банке, зависит от специфики его работы, применяемой методики бюджетирования.

Именно наличие разных видов бюджетов позволяет охватить различные аспекты деятельности.

Важную роль в процессе бюджетирования играет построение формализованной схемы ведения бизнеса, а также прогнозных моделей и различных сценариев развития. Разработку бизнес-модели можно представить как построение различных схем по образованию и расходованию ресурсов, содержащих математическое описание механизма планирования бюджета и связей между его элементами.

Большинство отечественных банков, применяют традиционное бюджетирование: периодическое и непрерывное. В рамках данной модели происходит выделение определенных бюджетных единиц - центров финансовой ответственности, которые разделяются на центры затрат и прибыли (условие – наличие дохода от деятельности), а также:

- разрабатывают и утверждают операционные и финансовые бюджеты как в целом, так и для подразделений, жестко контролируя их выполнение;
- акцентируют внимание на планировании доходов, расходов, денежных поступлений и выплат, составляющих активов и пассивов;
- планируют потребность в ресурсах на основе данных за отчетные периоды, известных данных о будущем и информации, полученной в результате экстраполяции.
- наиболее важным элементом системы при этом является методика определения внутренней стоимости ресурсов. (применение механизма трансфертного ценообразования) [2].

Периодические бюджеты разрабатываются на определенный период времени, как правило, год, после завершения которого, процедура разработки повторяется. В принципе, повторное использование опыта на этапе создания новых проектов позволяет в значительной мере ускорить процедуру бюджетного планирования и повысить её точность.

Вместе с этим, процесс формирования и реализации планов сталкивается со многими трудностями и проблемами: проблема централизации управления и чрезмерного контроля; отсутствие четкой связи между бюджетированием и стратегией; разрыв между бюджетированием и стратегическим планированием; концентрация на снижении расходов; проблемы корпоративной среды и др.

Для непрерывного (скользящего) бюджетирование характерно деление периода планирования на несколько этапов, по истечении которых бюджетные планы передвигаются на эту же часть вперед. Бюджет формируется на год, но плановый период разбивается на ряд меньших периодов, по истечении которых бюджетный план «сдвигается» на один меньший период вперед. То есть происходит постоянное обновление бюджета путем добавления к нему следующего финансового периода. к основным недостаткам относят: увеличение затрат, времени и объемов работы; а процедуры разработки, согласования и контроля бюджета довольно трудоемки, и должны проводиться гораздо чаще [2].

Процесс разработки скользящих бюджетов повторяется чаще, чем в случае с периодическим бюджетированием. Поэтому в данном случае проще разработать регламентирующие положения, соответствующие намеченным целям банка.

Преимущества, получаемые от использования данных подходов модели, перекрывают ее недостатки только в условиях относительно стабильной и предсказуемой внешней среды. Считается, что «традиционный» бюджет препятствует потенциальному росту банка, концентрируя внимание менеджеров на краткосрочных финансовых результатах. Чем

выше уровень неопределенности внешней среды, тем ниже эффективность ее использования. Считается, что «традиционный» бюджет препятствует потенциальному росту банка, концентрируя внимание менеджеров на краткосрочных финансовых результатах.

Данное обстоятельство потребовало разработки новых подходов к планированию, обеспечивающих быструю адаптацию банка к происходящим изменениям. В этой связи стали практиковать бюджетное планирование, ориентированное на результат, по программно-целевой модели.

Модель предусматривает построение иерархии целей банка и разработку программ, содержащих информацию о действиях, сроках, участниках и ресурсах, необходимых для достижения поставленных целей. При этом происходит увязка произведенных расходов с ожидаемой отдачей от них, с их социальной и экономической эффективностью. Все имеющиеся ресурсы распределяются не между функциями, а между целевыми программами. Это с одной стороны, способствует достижению поставленных целей, а с другой - повышает эффективность использования ресурсов.

Ряд пробелов традиционного бюджетного планирования был устранен, но остались еще ряд нерешенных вопросов: интеграции с другими подсистемами управления; выбора целевых показателей для планирования, контроля, анализа и мотивации, методики их расчета. К имеющимся недостаткам можно отнести: используется, в основном, для совершенствования действующих систем управления; планирование происходит от конечных целей; недостаточная оперативность; потеря связи системы управления с проблемами, для решения которых создавались; ограниченность применения для банков [3].

Другой моделью организации бюджетного планирования является модель Direct Costing, реализуемая через прямые затраты. Согласно этой модели, подразделения также делятся на центры затрат и прибыли, но без использования трансфертного ценообразования. Данный подход к организации бюджетирования не требует детальной

классификации центров финансовой ответственности. Деление на центры осуществляется почти по тем же принципам, что и в традиционной модели, но центрами прибыли становятся только те подразделения, которые самостоятельно зарабатывают реальные деньги, все остальные бюджетные единицы относятся к центрам затрат.

Бюджетные единицы, участвующие в привлечении ресурсов, рассчитывают прямую себестоимость их привлечения (процентные расходы, затраты на оплату труда персонала и т.п.). При формировании бюджета эти прямые затраты полностью переносятся на затраты центров размещения. Данная организация процесса распределения прямых затрат на привлечение ресурсов не исключает использования различных моделей, которые по сравнению с предыдущей схемой более просты, так как в расчет не принимаются косвенные издержки.

Административные расходы, связанные с деятельностью центров обеспечения, различных вспомогательных служб, не распределяются между центрами прибыли. Управление ими и их оптимизация является прерогативой администрации или высшего руководства банка. Распределение косвенных затрат происходит периодически списанием на финансовый результат. Основным показателем метода Direct costing является маржинальный доход.

Несмотря на множество преимуществ, метод Direct costing также наталкивает руководство и сотрудников на некоторые проблемы, которые вытекают из присущих ему особенностей:

- возникают трудности при разделении расходов на постоянные и переменные;
- не стимулирует центры прибыли и обеспечения снижать свои затраты;
- реализация модели сама по себе достаточно затратна, сопровождается использованием специального программного обеспечения;
- требует постоянного контроля и регулирования.

Общий недостаток для перечисленных моделей – отрыв

планов от стратегии деятельности организации, обусловлен тем, что жесткий финансовый контроль фокусирует внимание на краткосрочных финансовых показателях, не рассматривая возможности долгосрочных стратегических инициатив в сфере исследований и разработок, развития персонала и партнерских отношений.

Для устранения названных проблем, были разработаны более современные стратегически ориентированные модели: улучшенное бюджетирование (Better Budgeting), «продвинутое бюджетирование» (Advanced Budgeting), «вне бюджетирования» (Beyond Budgeting).

Отличительными особенностями модели Better Budgeting является, то, что вносимые небольшие дополнительные изменения, осуществляются последовательно. Основные цели данного подхода ориентированы на повышение эффективности, функциональных и институциональных аспектов, сжатие и упрощение процессов бюджетирования. Снижают количество объектов планирования, бюджеты (выступают как основной инструмент модели) строятся только для тех бизнес-процессов, которые считаются решающим для успеха. Это приводит к обоснованному сокращению трудозатрат и ресурсов.

В модели Advanced Budgeting сохранены определенные элементы традиционной системы, а также сделана ставка на повышение эффективности процесса контроллинга, ускорение процесса бюджетирования и операционного планирования и переход на скользящее планирование от ежегодного бюджета. В результате происходит постепенное изменение всего банка, а не только процессов планирования в нем, и, как следствие, значительно возрастает его адаптивность.

Модель предполагает использование гибких скользящих бюджетов, современного программного обеспечения, относительных саморегулирующихся целей, бюджетов, ориентированных на процессы.

Модель Beyond Budgeting - предполагает отказ от бюджетов (основных как инструментов) и использование вместо них таких инструментов как: скользящие прогнозы,

системы сбалансированных показателей, измерение показателей производительности и услуг с ориентацией на процессы, бенчмаркинг, непрерывное планирование [4].

Основные цели, преследуемые в рамках данного подхода, состоят в повышении эффективности, сжатии и упрощении процессов бюджетирования.

К основным преимуществам можно отнести:

- снижение затрат на планирование;
- сокращение длительности процесса установления целей и планирования ресурсов (некоторые руководители проектов определили, что они сэкономили 95% от времени, которое они раньше тратили на подготовку бюджетов и прогнозирование);
- стимулирование непрерывающегося поиска более высоких уровней эффективности, так как бюджет больше не служит в качестве ограничения затрат снизу;
- повышение гибкости и адаптивности планов, сокращение времени на корректировки плановых показателей (цели, выраженные относительными показателями, требуют меньшего количества корректировок, чем абсолютные);
- действия менеджеров согласуются со стратегическими задачами, а не узкими интересами подразделения;
- повышается достоверность плановой и отчетной информации (когда не нужно стремиться к достижению фиксированной цели, у менеджеров среднего звена нет необходимости манипулировать показателями или предоставлять их в такой манере, которая может ввести в заблуждение и исказить картину) [5].

Она заменяет модель бюджетирования более адаптивной и децентрализованной альтернативой, является последовательной моделью, в которой все элементы работают согласованно, она может привести к серьезному и продолжительному успеху. Этот успех основывается на прямых факторах ценности: инновационные стратегии, низкие затраты, лояльные и прибыльные клиенты и этичная отчетность.

В результате банк может получить возможность гибкой

адаптивности, позволяя локальным менеджерам думать нетрадиционно, быстро принимать решения, а также сотрудничать и взаимодействовать при работе над инновационными проектами с коллегами одновременно как внутри, так и за ее пределами.

Необходимо отметить, что, в отличие от подхода Beyond Budgeting, идеи Better Budgeting и Advanced Budgeting не требуют полного преобразования корпоративной культуры. Применяемые инструменты знакомы и доступны, а необходимые изменения в бюджетном процессе менее экстремальны и, следовательно, проще для реализации.

Таким образом, построение эффективной системы бюджетирования на основании выбранной модели на практике в банке оказывается процессом взаимной адаптации информационной системы, собственных методических наработок банка, рекомендаций внешних консультантов. Тщательный анализ деятельности банка, моделирование и практическое апробирование с использованием реальных данных за прошлые периоды в сочетании со знанием особенностей различных моделей бюджетирования позволит сделать правильный выбор и разработать оптимальную технологию банковского бюджетирования.

Список использованных источников

1. Васюренко О.В., Азаренкова Г.М., Погореленко Н.П., Дубницкий В.Ю., Сидоренко О.М., Сердюк Л.В., Омельченко Г.В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: Монографія / За заг. ред. О.В. Васюренка. [Текст] – К. : УБС НБУ, 2009. – 292 с.
2. Сертаков А. От периодического к скользящему бюджетированию / А. С. Сертаков // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 6. – С. 15 – 27.
3. Дж. Бримсон, Дж. Антос. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании – Москва: Санкт-Петербург, 2007. – 335с.
4. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не

знаем. Управление за рамками бюджетов. Пер. с англ. Р. В. Кащеев. - М.: ООО "Вершина", 2005. – 256 с.

5. Beyond Budgeting: Модель для управления и контролинга в 21 веке - [Электронный ресурс] : – Режим доступа : <http://bss.in.ua/theory/planning/beyond-budgeting/112-beyond-budgeting-21> - Название с экрана.

Кравченко Е.В. Перспективы использования моделей бюджетирования в банках / Е.В. Кравченко // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сб. науч. статей 6-й международной научно-практической конференции по вопросам банковской экономики (30 июня 2015 г.). – Пинск : ПолесГУ. - С. 31-34.