

УДК 336.7

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ВНЕДРЕНИЯ
И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА****О.В. ДРАЖИНА***(Белорусский государственный экономический университет, Минск)*

Рассмотрено бюджетирование как связующее звено между стратегическим управлением, осуществляемым высшим руководством и оперативным управлением, осуществляемым на нижнем уровне. Отмечено, что внедрение бюджетирования является для кредитной организации сложным процессом, требующим мобилизации сотрудников для изменения устоявшихся традиций управления.

На фоне сокращения доходности финансовых рынков и насыщенности предложения на финансовом рынке банковских услуг особое значение приобретает организация процесса обслуживания клиентов как внутрисистемная точка экономического роста [1]. Современный розничный коммерческий банк представляет сложную организационную систему с тесно увязанными технологическими процессами совершения банковских операций [2]. Конкурентоспособность тарифных планов банка должна обеспечиваться постоянным анализом внутренних издержек, величина которых в значительной степени зависит от заинтересованности служб в повышении эффективности своей деятельности [3].

В последнее время наблюдается усиление интереса со стороны банковского сектора Республики Беларусь к системам финансового управления, анализа деятельности и получения отчетности [1]. Практика показывает, что в последовательности задач финансового управления, первое место занимает бюджетирование [3].

Задача анализа эффективной работы подразделения банка выглядит достаточно просто. Однако конкуренция на достаточно узком клиентском рынке заставляет банки предлагать комплексное обслуживание, включающее широкий спектр услуг. В предоставлении услуги при этом участвуют несколько подразделений банка, приносящих свою составляющую его стоимости. В таких условиях оценка эффективности деятельности служб банка должна базироваться на четком разграничении сфер ответственности подразделений и идентификации доходов и расходов, генерируемых в пределах этих сфер. Сложность задачи зависит от величины филиальной сети банка, насыщенности его тарифного плана, автоматизации бухгалтерского и управленческого учета.

Одним из способов решения подобных задач является бюджетирование деятельности подразделений [2, 3].

Бюджетирование – технология финансового планирования, учета, контроля и анализа доходов и расходов, активов и пассивов. Бюджет – денежный директивный план будущих операций, используемый для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности коммерческого банка.

Внутрибанковское бюджетирование как управленческая технология включает три составляющие:

1) технологию бюджетирования, содержащую методы внутрибанковского финансового планирования (виды, форматы бюджетов, система показателей и нормативов, порядок консолидации бюджетов различных уровней и назначений);

2) организацию бюджетирования, представляющую систему центров финансовой отчетности (ЦФО), процедуры составления и контроля бюджетов, распределения функций и обязанностей в аппарате управления и т.д.;

3) автоматизацию расчетов, позволяющую реализовать непрерывный управленческий учет, контроль выполнения бюджетов в разных разрезах.

Цель бюджетирования – создание финансового плана работы банка, ориентированного на реализацию стратегии, достижение основной стратегической цели.

Различают четыре основных вида бюджетов:

1) основные (доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс в целом по банку и отдельным ЦФО);

2) операционные (бюджет активов и пассивов, хозяйственных и административных расходов, капитальных вложений);

3) вспомогательные бюджеты (налогов, рекламы и т.д.);

4) специальные бюджеты (отдельных проектов и программ, распределения прибыли и т.д.).

В условиях нестабильной внешней среды инструмент бюджетирования использовался в основном для решения краткосрочных задач планирования. Стабилизация внешней среды функционирования банков обуславливает увеличение временных горизонтов бюджетирования и использование его как инструмента стратегического планирования.

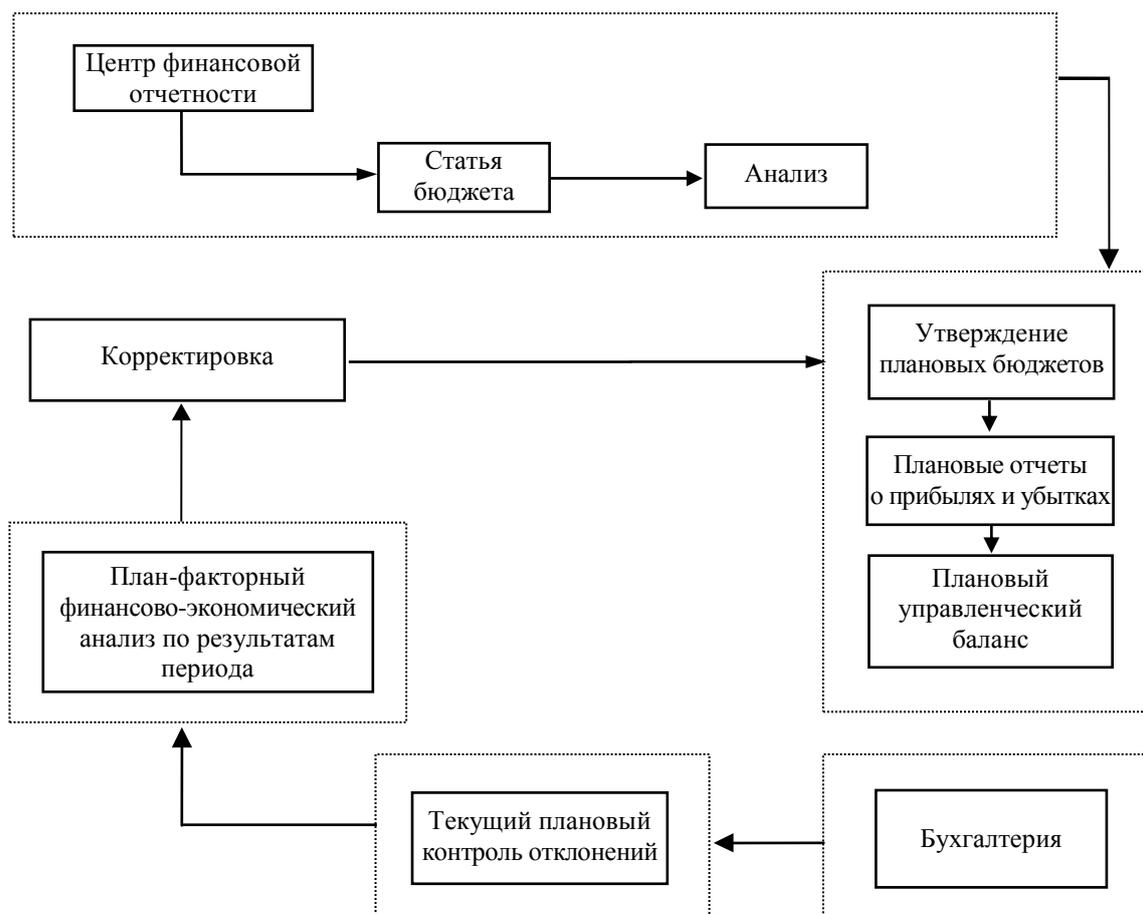
Система бюджетирования имеет входные параметры (бизнес-план) и выходные параметры (прогноз бюджетов).

Система бюджетирования включает:

- систему ЦФО;
- методы бюджетирования;
- методы анализа выполнения бюджетов;
- виды и формы бюджетов.

Система ЦФО, ее структура зависят от стратегии банка, системы управления, степени автоматизации плановой работы и организационной структуры банка.

На рисунке приведена структура ЦФО при линейно-функциональной организационной структуре управления банком.



Механизм управления в системе бюджетирования

Банку необходимо вовлечь в бюджетный процесс как можно больше своих специалистов. Обусловлено это тем, что функция планирования тесно сопряжена с другими функциями менеджмента. Планирование операционного бюджета банка может быть организовано несколькими методами:

- методом планирования банка «сверху вниз» – используется для централизованного формирования бюджета;
- методом планирования бюджета «снизу вверх» – используется для децентрализованного формирования бюджета;
- «комбинированным» методом планирования бюджета банка – позволит использовать преимущества методов «сверху вниз» и «снизу вверх» и при этом учитывать их недостатки;
- методом планирования бюджета банка – «комбинированный с лимитами», дополнительно поддерживает для руководящих органов возможность установки лимитов на значения всех или некоторых статей бюджета подразделений и филиалов.

Построение оперативного планового бюджета банка является сложным многоуровневым процессом, основанном на взаимодействии подразделений банка с отделом планирования и руководством банка (таблица).

Технология планирования показателей бюджета банка

Показатели планирования	Технология планирования
Бюджет активов и пассивов (БАП)	
Объем привлеченных и размещенных средств	Планирование производится на основе прогнозных привлечений/размещений соответствующих подразделений банка, составленных на основе заключенных и планируемых контрактов и исходит из видов ресурсов, средних ставок и сроков
Бюджет доходов и расходов (БДР)	
Планирование процентных доходов и расходов	Планирование производится на основе прогнозируемых объемов и видов операций подразделений, значений привлеченных и размещенных ресурсов по их видам и срокам
Планирование трансфертных доходов и расходов (только для центров прибыли)	Планирование производится на основе прогнозируемых значений ресурсов, передаваемых Казначейству для размещения или принимаемых от него по ставкам, установленным Казначейством
Планирование комиссионных доходов и расходов	Планирование осуществляется следующими способами: - на основе прогнозируемых объемов соответствующих операций с учетом увеличения или уменьшения по сравнению с предыдущим периодом; - на основе планирования величины тарифа на некоторые услуги
Планирование расходов на персонал (зарплата, премии, прогнозируемые изменения, численности, налоги и т.д.)	Планирование производится исходя из прогнозируемого изменения численности персонала по должностным категориям
Административно-хозяйственные расходы	Планирование производится исходя из фактических значений за предыдущий период с учетом их изменения
Бюджет движения денежных средств (БДДС)	
Поток средств от операционной деятельности: - поток доходов/расходов от операционной деятельности; - поток средств по привлечению и размещению ресурсов	1. Планирование процентных доходов и расходов и потока денежных средств по привлечению и размещению ресурсов производится на основе планируемых и заключенных контрактов. 2. Планирование комиссионных доходов и расходов, а также доходов и расходов от операций с валютой, драгоценными металлами и ценными бумагами. 3. Планирование остатков на счетах клиентов производится на основе данных прошлых лет с учетом динамики объема операций
Поток выплат по налогам	Планирование производится на основе: - плановых доходов (БДР); - планового ФОТ (БДР); - стоимости оборудования и фондов (БАП); - прочих ставок для расчета налогов и сборов
Поток по неоперационной деятельности	Планирование производится на основе: - планового ФОТ (БДР); - сметы административных и хозяйственных расходов (БДР); - динамики привлечения и возврата ресурсов, участвующих в ФОТ; - сметы инвестиций в основные фонды
Поток средств от финансовой деятельности: - распределение прибыли - эмиссия обыкновенных акций и облигаций	Планирование производится на основе: - сметы распределения прибыли; - плана эмиссии

Внедрение в банке бюджетирования позволяет:

- увязать оперативное, текущее планирование со стратегическими целями банка;
- организовать взаимодействие всех структурных подразделений;

- выявлять причины отклонений прогнозных показателей и оперативно принимать управленческие решения;

- производить оптимизацию финансовых потоков, реальную оценку собственных издержек.

Сущность бюджетирования состоит в том, что, исходя из стратегических и тактических целей, планируется деятельность коммерческой организации, которая воплощается в конкретных показателях бюджетов, направленных на выполнение определенных корпоративных задач, и данные которых идентифицируются средствами бухгалтерского учета.

Таким образом, бюджетирование является связующим звеном между стратегическим управлением, осуществляемым высшим руководством и оперативным управлением, осуществляемым на нижнем уровне. Внедрение бюджетирования всегда является для кредитной организации сложным процессом, так как заставляет всех сотрудников мобилизоваться, поменять устоявшиеся традиции управления, заставляет руководителей всех звеньев думать по-новому.

ЛИТЕРАТУРА

1. Никонова И.А., Шамгунов Р.Н. Стратегия и стоимость коммерческого банка. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2005.
2. Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка. – М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Маслеченков Ю.С. Финансовый менеджмент банка. – М.: ЮНИТИ, 2003.