

*Я.С. Мязова**

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В статье рассматриваются научные основы бюджетирования как способа повышения эффективности функционирования коммерческого банка в современных условиях. Определены ключевые признаки, цели и задачи бюджетирования в банковской сфере.

Управление банком в рыночной экономике на фоне появления новых банковских продуктов, качественного скачка в развитии банковских технологий и, следовательно, жесткой конкуренции, динамичности изменения законодательных актов, частой смене приоритетов в формулировании рынка банковских услуг – это кропотливая повседневная работа, требующая высококвалифицированных кадров, соответствующего методологического инструментария и эффективной организационной структуры.

Однако в современных условиях управление в большинстве российских банках не адекватно стоящим перед ним задачам, а уровень организации бизнес-процессов оставляет желать лучшего. Крупные многофилиальные банки сталкиваются с проблемами консолидации информации, предоставления агрегированных данных руководству и контролирующим органам.

Банки, которые не знают, какова прибыльность продуктов и услуг, предоставляемых клиентам, или насколько выгодны взаимоотношения с клиентами или крупной группой клиентов, рискуют оказаться неконкурентоспособными или вообще выйти из бизнеса.

Таким образом, большинство причин, мешающих повышению эффективности работы кредитных учреждений, лежит в области финансового планирования и управления. Основными такими причинами являются:

- отсутствие у руководства четкой финансово-экономической стратегии (критериев, целей, путей их достижения);
- неэффективное управление финансами и денежными потоками;

* © Мязова Я.С., 2007

Мязова Яна Сергеевна – кафедра менеджмента Самарского государственного аэрокосмического университета.

- неосуществление всестороннего (предварительного, текущего и последовательного) контроля за результатами деятельности банка;
- отсутствие комплексного финансового плана развития банка.

Действие вышеперечисленных причин, препятствующих выявлению внутренних резервов развития кредитных учреждений, повышению эффективности их функционирования, обуславливает необходимость комплексного подхода к организации системы финансового планирования в банках, совершенствования методов экономического анализа, планирования и контроля. Особую актуальность приобретает анализ практического опыта и разработки методологического инструментария по данной проблеме.

Для эффективного решения непосредственно управленческих задач, достижения устойчивого и прибыльного функционирования банка в последние годы большое внимание уделяется популяризации инструмента финансового управления – бюджетирования.

Бюджетирование как специальный метод регулирования является важным элементом финансового планирования деятельности фирм и организаций развитых стран Запада. Так, в США широко используется крупнейшими компаниями система «планирование – программирование – бюджетирование». Практически все ее элементы известны российской практике, однако в комплексе они используются недостаточно: система целей и стратегий их реализации (план) – комплекс практических мер по их реализации (программа) – финансовые сметы, балансы и финансовые результаты (бюджет).

Данная модель бюджетной схемы позволяет реализовать основные принципы современного финансового планирования, в частности:

- увязку долгосрочных стратегических финансовых проектировок с оперативно-тактическими;
- многовариантный ситуационный характер планирования (возможность предварительной подготовки ответных действий на предполагаемые изменения условий как во внешней, так и во внутренней среде организации);
- динамичный непрерывный характер планирования (немедленные изменения в плане);
- обеспечение единства концептуальной схемы планирования как при движении «сверху вниз», так «снизу вверх» (включение в процесс всех звеньев организации).

Учитывая вышеизложенное, можно предположить, что бюджетирование целесообразно рассматривать не в качестве составляющей процесса планирования, а наряду с планированием (см. рисунок). Бюджетирование не синоним и не частный случай планирования. Система бюджетирования является системой управления с присущими ей функциями: планирование, учет и контроль, координация и мотивация. Современная технология бюджетирования стала инструментом для исполнения стратегии, с одной стороны, и ключом к опера-

тивному управлению – с другой. Это позволяет управлять бизнесом на основании информации, связанной с сегодняшним и даже завтрашним днем и, следовательно, повышать эффективность работы банка.

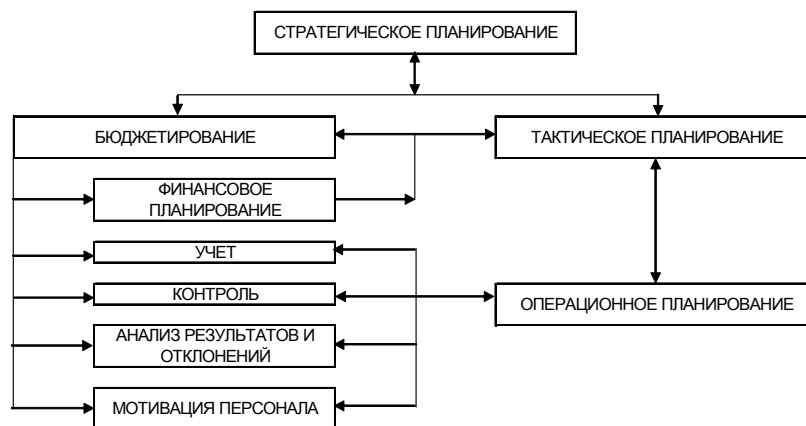


Рис. Место бюджетирования в системе управления коммерческого банка

Таким образом, опираясь на проведенный анализ, можно определить ключевые признаки системы бюджетирования в банковской сфере:

- предполагает «сквозной» характер (системность) управления, то есть планирование, учет и контроль результатов деятельности в форме бюджетов как отдельных подразделений или групп подразделений банка, так и банка в целом. Иерархическая структура свободного бюджета банка подразумевает наличие бюджетов разных уровней, различающихся по степени агрегирования данных;
- является инструментом для исполнения стратегии, с одной стороны, и ключом к оперативному управлению – с другой, что позволяет управлять бизнесом на основании информации, связанной с сегодняшним или даже завтрашним днем, и, следовательно, повышать эффективность работы банка;
- основана на данных управленческого и бухгалтерского учета;
- представляет собой основу построения системы мотивации персонала, базирующуюся на эффективности как подразделений, так и отдельных сотрудников.

Планирование является основной функцией бюджетирования, так как оно формализует взаимосвязь между стратегией и тактикой банка и позволяет осуществлять контроль за доходами и расходами банка, оказывая влияние на эффективность его деятельности.

Перечислим цели, задачи и функции бюджетирования.

Целями бюджетирования являются:

- 1) взаимоувязка параметров развития компании с наличными ресурсами;

2) достижение наилучших финансовых результатов;

3) обеспечение способности хозяйствующего субъекта своевременно отвечать по своим обязательствам (перед государством, персоналом, партнерами, финансовыми инструментами, акционерами).

Задачами бюджетирования выступают сбор и анализ финансовой информации о текущем состоянии хозяйствующего субъекта; планирование деятельности хозяйствующего субъекта в целом и по ее подразделениям; разработка проекта бюджета; контроль и управление финансовыми результатами и затратами; выявление отклонений фактических данных от запланированных и выяснение причин этих отклонений; просчет вариантов плана, внесение корректив; окончательное планирование, проектирование обратной связи и меняющихся условий; обеспечение мотивации персонала.

Итак, опираясь на проведенное выше исследование, можно сделать выводы:

- Банковское учреждение, использующее систему бюджетирования, получает возможность планировать потребность в ресурсах, снижает риск непредвиденных расходов, получает экономию в расходах за счет координации всех сторон своей деятельности.

- С помощью бюджетирования многочисленные факторы, важные для принятия управленческих решений, укладываются в комплексную картину, прозрачную для анализа. Бюджетирование выявляет роль каждого из этих факторов в достижении корпоративных целей.

- На основе расчета и анализа финансовых параметров бюджетирование позволяет заранее оценить финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и продуктов, обеспечивая финансовую устойчивость банка.

- Бюджетирование можно рассматривать как технологию управления бизнесом на всех уровнях банка через бюджеты, включая постановку целей (планирование), контроль исполнения, подведение итогов, анализ и внесение необходимых корректив. Хорошо проработанный бюджет обеспечивает успех в работе банка.

Таким образом, рассмотренная нами система бюджетирования находится в прямой взаимосвязи со всеми показателями эффективности. Посредством бюджетирования можно не только добиваться максимальных доходов и минимизации расходов банка и, соответственно, повышения показателей экономической эффективности, но и получать рост показателей социальной и общественно-экономической эффективности путем повышения качества услуг, степени удовлетворенности клиентов и работников деятельностью банка. Для по-

строения системы бюджетирования в коммерческом банке необходимо выявить особенности бюджетного процесса в банковской сфере; обосновать требования, которым должна отвечать система бюджетирования; исследовать и разработать финансовую структуру банка.

Библиографический список

1. Амириди, Ю. Бюджетирование и управление эффективностью банковского бизнеса: три примера из практики / Ю. Амириди // Банки и технологии. – 2004. – №4.
2. Ашкинадзе, А. От бюджетирования к финансовому управлению банком / А. Ашкинадзе // Аналитический банковский журнал. – 2002. – №7.
3. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 269 с.
4. Чаусов, В. Технология внедрения системы финансового планирования и бюджетирования в коммерческом банке / В. Чаусов // Банки и технологии. – 2003. – №4.
5. Шевчук, Д.А. Банковское дело: Учебное пособие / Д.А. Шевчук. – М.: РИОР, 2005. – 127с.

Статья принята в печать в окончательном варианте 15.12.2006 г.

J.S. Myazova

BUDGETIZING AS THE EFFECTIVENESS INCREASE METHOD IN BANK FUNCTIONING

In the paper scientific bases of budgetizing as the method for increase of effectiveness of bank functioning in modern conditions is considered. Dominant features, goals and problems of banking budgetizing are shown.