

## ПРОБЛЕМЫ И ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В БАНКАХ

ПЕРЕСУНЬКО О. В.

кандидат экономических наук

Харьков

**Ф**инансовый кризис, с последствиями которого борются длительный период отечественные банки, показал, что те банковские структуры, которые использовали бюджетирование в процессе управления банком быстрее и легче разрешили свои финансовые проблемы, эффективнее переструктурировали финансовые потоки и с наименьшими потерями, в сравнении с банками, которые технологию бюджетирования не использовали, преодолели самые острые кризисные периоды. В связи с этим вопросы внедрения бюджетирования являются актуальными.

Интерес практиков к вопросу внедрения бюджетирования объясняется наличием множества текущих проблем управления финансовыми ресурсами банка и необходимостью поиска эффективных управленческих технологий. Успехи банков-конкурентов, которые используют бюджетирование, являются практическим подтверждением целесообразности и необходимости его внедрения. Однако после принятия руководством банка решения об использовании комплексного, или иначе говоря, полноценного, бюджетирования весь коллектив банка ждет, как правило, продолжительный и сложный, период реорганизации и преобразований.

Анализ работ ведущих ученых, которые занимаются вопросами бюджетирования [1 – 3; 5], а также результаты интервью финансовых консультантов, специализацией которых является постановка бюджетирования в банках, позволяют привести следующий перечень общих проблем, усложняющих внедрение бюджетирования:

1. *Финансовые:* часть ресурсов банка необходимо отвлечь для оплаты услуг внешних консультантов (или оплату труда внутренних); для приобретения программного обеспечения.

2. *Организационные:* неразвитая, а иногда, декларативная внутренняя нормативная база (отсутствие документации по организационной структуре банка с четкой фиксацией функциональных обязанностей структурных подразделений и их руководителей; нехватка информации о затратах на осуществление банковских операций и предоставления банковских услуг, отсутст-

вие многих необходимых для планирования нормативов или применение устаревших).

3. *Психологические:* инерция руководства и владельцев банков, нежелание втягивать всю организацию в продолжительные и сложные процессы организационных и управленческих изменений; боязнь социальных конфликтов, нежелание проводить оптимизацию организационных структур; неоправданно завышенные ожидания положительного и быстрого эффекта от внедрения новых информационных технологий, корпоративных информационных систем.

4. *Управленческие:* исключительно бухгалтерский или налогово-ориентированный подход к определению и признанию затрат, их анализа, постатейному распределению, группировке, планированию, множество форм плановых и отчетных документов ориентированные на нужды внешних контролирующих органов, а не менеджмента банка; отсутствие систематического подхода к управленческому; ориентация в планировании и управленческом учете на внешние требования [2].

**П**осле устранения указанных ключевых проблем банковское учреждение начинает процесс внедрения бюджетирования, который можно представить последовательностью таких этапов:

1. Принятие решения о внедрении бюджетирования.
2. Выявление, анализ и устранение основных проблем и препятствий внедрения бюджетирования.
3. Поиск и привлечения к этому процессу внешних или рекрутинг внутренних консультантов.
4. Выбор подхода к постановке бюджетирования.
5. Выбор методики бюджетирования.
6. Анализ и в случае необходимости усовершенствование организационной структуры банка.
7. Формирование и утверждение финансовой структуры (центров финансовой ответственности) банка (при условии выбора методики финансовой структуризации) или описание бизнес-процессов банка (при условии выбора методики, который основывается на структурировании бизнес-деятельности банка).
8. Формирование бюджетной структуры банка (перечня, форм и взаимосвязей бюджетов банка).
9. Изготовление и формализация расчетов нормативов операционных затрат банка, в том числе трансфертного ценообразования.
10. Формирование и формализация расчетов нормативов других затрат (затрат на тепло и энергию, обес-

печение физической, финансовой и информационной безопасности, затрат на ремонты и профилактику оборудования и т. п.).

11. Определение нормативов затрат на оплату труда по подразделам.

12. Алгоритмизация системы оплаты труда, которая существует в банке, установление четкой, измеренной взаимосвязи системы оплаты с контролируемыми экономическими параметрами бюджетных центров.

13. Определение нормативов накладных затрат.

14. Определение и стандартизация на уровне всего банка баз распределения накладных затрат.

15. Регламентация перечня объектов информации для составления бюджета, сроков представления этой информации и ответственных за это лиц.

16. Определение бюджетных показателей, которые необходимы для контроля за достижением поставленных целей.

17. Организация бюджетного комитета и назначения руководителя комитета (директора по бюджету, бюджетного координатора).

18. Регламентация на уровне дополнений в должностных инструкциях места каждого исполнителя в системе составления основного бюджета.

19. Определение периода для сопоставления бюджета и фактических данных, ответственного за эту работу, сроков представления этой информации и кому она адресуется.

20. Создание регламента документооборота и порядка обмена информацией.

21. Создание и развитие информационной базы (данных управленческого и финансового учета)[1 – 3; 5].

22. Выбор и приобретение автоматизированной системы бюджетирования.

23. Инсталляция и апробация автоматизированной системы бюджетирования.

24. Обучение персонала для эффективного использования автоматизированной системы бюджетирования.

25. Пилотный запуск бюджетного цикла с привлечением всех необходимых работников банка.

26. Выявление сбоев, их анализ и устранение, начало функционирования автоматизированной системы бюджетирования на постоянных началах.

Внедрение бюджетирования является уникальным для каждого банка процессом, а следовательно представленный выше перечень проблем и этапов нельзя считать полным и завершенным. Он будет дополняться и корректироваться для каждого отдельного банка, но указанные этапы являются базовыми и обязательными, хотя и лишены детализации, а указанные проблемы внедрения бюджетирования являются наиболее частыми для отечественной банковской практики. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

**1. Доробовльський Е., Карабанов Б., Боровиков П., Глухов Е., Бреслав Е.** Бюджетирование: шаг за шагом.– СПб.: Питер, 2007.– 448 с.

**2. Марченко Е. М., Михайленко С. В.** Постановка бюджетирования и процес развития информационной системы управления производственным предприятием / Е. М. Марченко, С. В. Михайленко.– Режим доступа: <http://www.cfip.ru/management/practice/supremum2002/13.shtml>.

**3. Немировский И. Б., Старожукова И. А.** Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство.– М.: ИД «Вильямс», 2008.– 512 с.

**4. Пересунько О. В.** Бюджетування в банку: сутність, властивості, функції / О. В. Пересунько // Культура народів Причорномор'я.– Симферополь: Межвузовський центр «Крым».– 2009. – № 175.– С. 111 – 116.

**5. Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В.** Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования.– 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Финансы и статистика, 2006.– 464 с.