

УДК 336.719

Белокрылов Игорь Сергеевич, Просалова Вероника Сергеевна

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток, Россия*

## **Актуальность трансформации бюджетирования в кредитных организациях в процессно-ориентированное бюджетирование**

*Рассматриваются классическое бюджетирование, его достоинства и недостатки, актуальность перехода от классического бюджетирования к процессно-ориентированному.*

**Ключевые слова и словосочетания:** *бюджетирование, процессно-ориентированное бюджетирование, бюджет банка.*

Необходимость обеспечения контроля над использованием финансовых ресурсов, создания механизмов повышения доходности и снижения затрат, необходимость как максимально корректной и оперативной оценки финансовых показателей, так и деятельности в принципе отдельных организационных структур и организации в целом таков неполный список факторов, приводящих к выводу, что применение бюджетирования в банковском секторе – достаточно важная проблема. Отсюда ввиду неординарности решения задач бюджетирование не теряет свою актуальность.

В частности, при грамотном построении системы бюджетирования с применением новых IT-разработок в процессе решения оперативных задач бюджетирование позволяет автоматизировать контроль над финансовыми потоками с возможностью уменьшения временных затрат на обработку рутинных процессов и выделения большего времени на решение актуальных и нестандартных задач.

Тем не менее, традиционное бюджетирование – бюджетное планирование, концентрирующее свое внимание на отдельных центрах затрат, в число которых входят отделы, подразделения, где межфункциональные бизнес-процессы зачастую игнорируются [2].

Классический подход к ведению бюджетирования приводит к контролю доходной и расходной частей бюджета. Основное внимание уделяется планированию и достижению определенных значений показателей, которые закрепляются за каждым центром финансовой ответственности (ЦФО). В свою очередь, сам центр ответственности руководствуется

только собственным пониманием уровня доходов и затрат и целевыми показателями, которые часто спускаются «сверху».

Независимо от размеров банка и количества продуктов, представляемых им на рынке, финансовое планирование может сводиться к составлению сметы доходов и расходов в рамках стандартного подхода к бюджетированию. Фактически бюджет в данном случае представляется как стандартный бухгалтерский баланс с последующим его анализом. Некоторые кредитные организации рассматривают бюджетирование как процесс формирования отчетности для контролирующих органов, например, Центрального банка РФ или налоговой инспекции, не используя методы бюджетирования как способ контроля и управления финансами предприятия. В данном случае, как и в приведенном выше, при желании руководства провести анализ предприятия возникает большая вероятность ошибок из-за неполноты и некорректности общего финансового состояния организации.

Непосредственно бюджетирование как способ детального учета и оптимизации затрат в управлении был разработан достаточно давно и даже успел устареть в динамически развивающихся экономиках стран, где применяется последние 50 лет фактически на всех предприятиях.

Таким образом, бюджетирование в классическом понимании либо не дает полной картины состояния компании, либо является атавизмом в динамически развивающихся отраслях экономики.

Суммарно принято выделять следующие недостатки классического бюджетирования:

- не способствует созданию стоимости;
- представляет собой упражнение с использованием электронных таблиц, когда к фактическим данным за предыдущий отчетный период применяется произвольно выбранный процент корректировки;
- основное внимание уделяет затратам, а не выходным результатам;
- не выделяет и не изучает те особенности продукции и потребителей, наличие которых вызывало отклонения (план-факт);
- не контролирует затраты в период роста масштабов хозяйственной деятельности;
- потворствует играм с бюджетом;
- не учитывает рабочую нагрузку по видам деятельности;
- не предоставляет финансовых отчетов по бизнес-процессам;
- не отслеживает уровни обслуживания;
- не отслеживает потери;
- не увязывает бюджетный процесс с экономической стоимостью и стратегией компании;
- основное внимание уделяет только постоянным и переменным издержкам, а не неиспользуемым функциональным возможностям [1].

Недостатки стандартного бюджетирования достаточно хорошо описал эксперт Академии народного хозяйства при Правительстве РФ В.Е. Хруцкий.

При составлении бюджета менеджер может задавать легко достижимые цели при максимально возможной выгоде. Таким образом, формируется не интенсивный бюджет, направленный на развитие компании в целом, а бюджет, основанный на личных выгодах конкретного сотрудника компании. Обратная сторона данной проблемы – нежелание формировать бюджет на перспективу. Формирование происходит с заведомо низкими, легкодостижимыми показателями, что ведет в целом к риску упущенной финансовой выгоды. Вышеприведенные проблемы могут послужить причиной конфликта между руководством и подчиненными, особенно при методе формирования оперативного бюджета банка «сверху-вниз». Бюджеты как бы фокусируют менеджмент на внутренних процессах компании, но не на внешних, влияющих на компанию. Менеджеры, увлекающиеся борьбой за разделение бюджетных средств, рассматривают факторы положительные только для своего подразделения, но опять же не для компании в целом. По словам В.Е. Хруцкого, бюджеты должны отражать организационную структуру подразделений, функциональных и бизнес-единиц. В сущности, каждое звено организации должно оптимизировать использование своих ресурсов. В итоге в рамках целого бизнеса наблюдается субоптимизация, то есть достижение отдельных частных целей оказывается с точки зрения бизнеса в целом неоптимальным вариантом. Если вертикально организованные структуры, параллельные друг другу, спорят по поводу того, кто из них получит дополнительную часть бюджета, говорить об операционных показателях прорывного типа не приходится. Прорывы могут быть, когда все данные структуры работают вместе, определяют новые пути развития рынка и распределения ресурсов. Бюджетный же процесс явно препятствует такому стилю делового мышления. Менеджеры давно усвоили, насколько они выигрывают, если анализируют процессы, начиная от потребностей заказчиков и двигаясь назад ко всем подразделениям организации. В этом отношении бюджетный процесс является своей прямой противоположностью и фактически «вредит» организации [10].

Классическое бюджетирование, как правило, концентрирует внимание не на результатах деятельности, а на затратах. Затраты легко измеряются, легко управляются и поддаются стимулированию к снижению. Результатами же деятельности, особенно там, где нет чистой прибыли, управлять трудно. Поэтому неизбежно измеряется уже то, что получили. Из этого следует очевидный вывод, если основной показатель, по которому судят о том, как вы работаете, – достижение некоторых бюджетных цифр, они обязательно будут достигнуты. Предпринимаемое для этого

снижение затрат может быть болезненным, однако само по себе это занятие сравнительно простое. При нынешнем подходе выход за установленные бюджетные цифры повышает вероятность дискредитации ответственного за бюджетирование сотрудника организации, и, наоборот, снижение затрат дает обратный эффект.

Бюджетное планирование осуществляется на конкретный период, как правило год. Различают также оперативное планирование бюджета кредитной организации на квартал и ежемесячное корректирование. Бюджеты, показатели функционирования и графики оказываются тесно взаимосвязанными друг с другом. Из-за этого персонал, участвующий в процессе бюджетирования, начинает манипулировать как показателями, так и отчетностью с целью избегания наказания и продвижения по карьерной лестнице в случае положительного эффекта от манипуляций. Но необходимо понимать, что манипуляции такого рода не являются частью прогресса компании и зачастую оказываются «миной замедленного действия».

Бюджетный процесс не способствует коренному пересмотру вопроса о том, как лучше всего использовать ресурсы организации [10]. Использование финансовых показателей прошлого периода с последующим его увеличением в планировании будущего бюджета, не основанное на подробном анализе, а базирующееся на субъективных предположениях участников бюджетного процесса, приводит к устойчивому подходу необоснованного планирования. Такой подход со временем теряет связь с реальностью, что повышает риск снижения конкурентоспособности организации.

Бюджетный процесс – это, в конечном счете, соглашение между различными составляющими менеджмента о выделении ресурсов в обмен на обещание достижения определенных результатов на протяжении года. Фактически это формализованный вариант управленческого соглашения. Но когда начинают доминировать штабные функции и штабисты становятся посредниками между отдельными звеньями менеджмента, процесс взаимных обязательств пропадает. Как результат этого игра по прежним правилам прекращается, а начинаются политиканство и мошенничество.

Бюджеты делают виды бизнеса заложниками прошлого. Инкрементальный бюджетный подход строится на допущении, что то, как мы действовали в течение прошлого года, в целом приемлемо и на следующий год. Данный недостаток неприемлем к динамически изменяющимся веяниям рынка и не может, например, максимально корректно (выгодно) сформировать цену на некоторые виды банковских продуктов. Соответственно еще один из недостатков – недостаточная гибкость бюджетирования. Единственная здесь реакция на происходящие в мире изменения сводится к увеличению или снижению бюджетов. В таких условиях насаждение принципиального изменения работы в масштабах всей организации, где каждый постоянно защищает лишь краткосрочные цели, оформ-

ленные на организационном уровне в виде «шахтных» структур, неизбежно чревато серьезными конфликтами [10].

Процессно-ориентированное бюджетирование (ПОБ) является наиболее прогрессивным видом бюджетирования для решения первоочередной задачи отображения стратегических целей компании.

Основная идея заключается в том, что процессно-ориентированное бюджетное планирование концентрирует свое внимание на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей. Используемый вместе с процессно-ориентированным бюджетным планированием метод калькуляции затрат исходя из особенностей продукции и услуг основан на выявлении вариаций процессов, вызванных специфическими требованиями или условиями (особенностями) отдельных продуктов и услуг. Знание таких «особенностей» помогает компаниям понять и минимизировать вариации, в результате чего затраты станут более предсказуемыми и управляемыми. ПОБ с калькулированием затрат исходя из особенностей продукции и услуг:

- 1) возлагает ответственность и учет на работников, с тем чтобы они сами управляли своими видами деятельности в целях выполнения плановых показателей;
- 2) предлагает более реалистичный взгляд на объем рабочей нагрузки, включая влияние уровня обслуживания;
- 3) позволяет увидеть причины вариаций, по которым можно принять меры;
- 4) дает возможность понять, каким образом продукт/услуга вызывают спрос (или заинтересованность) на конкретный вид деятельности, который, в свою очередь, вызывает потребность в ресурсах;
- 5) создает возможности контроля на том уровне, который позволяет принимать соответствующие меры;
- 6) делает прозрачным управление избыточными и/или недостаточными мощностями [1].

Конкурентное преимущество, которое дает ПОБ, – формирование стоимости с учетом затрат, явных и скрытых, а также прозрачность представления бюджета организации в прямой связи с бизнес-процессами.

В нынешней ситуации в банковской сфере России формирование стоимости банковского продукта или услуги для большинства банков не является актуальной задачей. Данная функция ПОБ актуальна, пожалуй, для некоторых крупных банков РФ – лидеров банковского рынка. По мнению заместителя председателя правления Сбербанка Александра Горбахова, изменение, например, фронта кредитных ставок влечет за собой неизбежную корректировку ставок у конкурентов [1]. Таким образом, большинство банков при формировании цен на свои продукты и услуги

ориентируются лишь на их конкурентность в сравнении с другими игроками рынка.

Более важная задача, которую позволяет решить ПОБ в банке, – улучшение контроля движения финансов, прозрачность отчетности и углубленность информации, получаемой в процессе изучения, внедрения и использования бюджетирования по процессно-ориентированному методу. Используя ПОБ и современные системы автоматизации бюджета и управленческого учета, руководство банка имеет большую возможность становления рутинных процессов на автоматические рельсы и освобождает больше времени для решения неординарных, новых, неоднозначных задач бюджетирования и управленческого учета. Конечно, ПОБ не является новым методом бюджетирования, который станет панацеей и избавит руководство как предприятий, так и банков от недостатков традиционного бюджетирования. Например, поскольку в ПОБ очень велика роль непосредственно начальников отделов, а также каждого сотрудника, в частности, возрастает необходимость дополнительной конкретизированной мотивации сотрудников и поддержания заинтересованности на протяжении всего цикла бюджетирования. Создаваемые бюджетные межструктурные комиссии на порядок лучше могут решать задачи бюджетирования, в отличие от практики применения бюджетно-плановых отделов, но не всегда в состоянии эффективно выполнить свою задачу в части повышения заинтересованности как менеджеров, так и сотрудников.

---

1. Бримсон Джеймс. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Джеймс Бримсон, Джон Атос при участии Джея Коллинза; пер. с англ. В.Д. Горюновой; под общ. ред. В.В. Неудачина. – М.: Вершина, 2007. – 336 с.

2. Бримсон Д.А. Процессно-ориентированное бюджетирование [Электронный ресурс] / Д.А. Бримсон // Элитариум: Центр дистанционного образования. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2007/06/21/processnoorientirovannoe\\_bjudzhetirovanie.html](http://www.elitarium.ru/2007/06/21/processnoorientirovannoe_bjudzhetirovanie.html) (дата обращения 28.12.2012).

3. Буйлов М. Интервью заместителя председателя правления Сбербанка Торбахова А. // Деньги. – 2012. – №13. – С. 54 – 55.

4. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровко, Е. Глухов, Е. Бресла. – СПб.: Питер, 2005. – 448 с.

5. Жуков Е.Ф. Банковское дело: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим дисциплинам и специальности «Финансы и кредит» / Е.Ф. Жуков, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – С. 405 – 436.

6. Зозуля В. Activity-Based Budgeting: Видеть легко, трудно предвидеть [Электронный ресурс] / В. Зозуля // ITeam – технологии корпоративного управления. Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_11/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_11/) (дата обращения 29.12.2012).
7. Косецкая Ю. Баланс коммерческого банка [Электронный ресурс] / Ю. Косецкая. Режим доступа: [http://www.banki.ru/wikibank/balans\\_banka/](http://www.banki.ru/wikibank/balans_banka/) (дата обращения 04.01.2013).
8. Орлов А.В. Финансовое планирование в коммерческих банках: автореф. дис. ... канд. экон. наук / А.В. Орлов. – СПб., 1999.
9. О правилах ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации: положение ЦБ РФ от 26 марта 2007 г. № 302-П.
10. Хруцкий В.Е. 12 главных проблем бюджетирования [Электронный ресурс] / В.Е. Хруцкий // Элитариум: Центр дистанционного образования. Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2004/12/03/12\\_glavnykh\\_problem\\_bjudzhetirovanija.html](http://www.elitarium.ru/2004/12/03/12_glavnykh_problem_bjudzhetirovanija.html) (дата обращения 29.12.2012).