

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ВНЕБЮДЖЕТНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ**

*Ю.А. Толмачевец, 3 курс*

*Научный руководитель – А.В. Онищук, ст. преподаватель  
Полесский государственный университет*

На современном уровне развития теории финансового менеджмента бюджетирование со своей системой планов, распределением бизнеса по центрам затрат, доходов, прибыли, механизму аллокации расходов представляется как передовой инструмент планирования и контроля. В условиях расширения масштабов бизнеса и его диверсификации бюджетирование способствует лучшей координации работы, предусматривает усовершенствованный процесс распределения ресурсов, оптимизирует расходы за счет анализа каждого подразделения, способствует созданию информационной системы, необходимой для принятия управленческих решений.

Относительно новое явление в сфере финансового управления, бюджетирование в его современном понимании характеризуется как технология планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели [1, с. 22].

Анализируя информацию, характеризующую практическую сторону внедрения системы бюджетирования в Республике Беларусь, стоит отметить, что она является конкурентным преимуществом каждой отдельной организации.

Доступная информация по вопросу внедрения бюджетирования и автоматизации управленческого учета свидетельствует, что большинство банков рассматривают, как правило, два основных подхода к реализации задачи: от программного продукта или от методологии: или компания применяет готовое программное решение и принимает встроенный в это решение регламент, или же, сохраняя собственную методологию, идеально учитывающую особенности корпоративной культуры внедряющего банка, подбирает максимально настраиваемый программный продукт, наиболее хорошо инсталлируемый в существующую систему [2].

При внедрении большинства современных проектов особая роль отводится внешнему консалтингу. Результаты актуального анализа интернет-ресурсов справедливо свидетельствуют о существовании высокой конкуренции среди поставщиков консультационных услуг в области построения методологии бюджетирования. При этом содержание представленных коммерческих предложений свидетельствует о фактическом тиражировании и распространении классической концепции бюджетирования, предполагающей управление на основании планирования бюджетов и контроля их последующего исполнения.

Как своеобразный ответ современному динамичному миру в последние годы появилось новое видение роли бюджетирования в управлении бизнесом. Новая концепция, получившая название «управление вне бюджета», стала результатом признания мировым деловым сообществом следующих недостатков управления на основе бюджетов [3]:

1. Бюджетирование ограничивает оперативность принятия решения. Современный бизнес должен мгновенно реагировать на непредвиденные обстоятельства, но ежегодный бюджетный процесс с его многомесячными процедурами составления и согласования не может служить средством эффективного управления в высококонкурентной бизнес-среде.

2. Бюджетирование, перегруженное детализацией, обходится дорого, следовательно, оно не рационально.

3. Результаты бюджетирования очень быстро теряют свою актуальность. Многие ключевые предположения, на которых изначально строился бюджет, характеризуются изменчивостью: процентные ставки, валютные котировки, потребительский спрос, политика регулирующего органа и прочее.

4. Бюджетирование препятствует внедрению результатов конкуренции. Драйверы успеха сегодняшнего дня заключаются в гибкости реагирования на вызовы современности и в имплементации инноваций, которые лучше организуют совместные усилия людей. Если для внедрения практики не были заложены достаточные ресурсы, это означает потерю времени – от нескольких месяцев до года.

5. Бюджетирование демотивирует персонал. Начиная новую работу, большинство сотрудников мотивированы максимально использовать свой потенциал. Но существующая система не стимулирует их бороться за лучший результат, а ориентирует на выполнение бюджета.

По мере распространения идеи управления вне бюджетов на сегодняшний день в мире достаточно много компаний, которые внедрили и успешно используют новую концепцию. О возможности ее использования коммерческими банками свидетельствует практический опыт и уникальная модель управления одного из крупнейших скандинавских банков Svenska Handelsbanken, последовательно применяющего разработанные им принципы на протяжении 43 лет.

Сегодня шведский Svenska Handelsbanken, основанный в 1871 г., – один из крупнейших скандинавских банков с 845 филиалами и отделениями в 25 странах мира [14]. Благодаря уникальной бизнес-философии и модели администрирования, разработанной и внедренной в начале 1970-х гг., Svenska Handelsbanken последовательно добился впечатляющих результатов. По величине консолидированных активов банк на данный момент занимает 75-ю позицию в мировом рейтинге согласно ACCUITY Bankers Almanac, конкурируя с такими универсальными финансовыми институтами, как UniCredit Bank AG (74-я позиция) и Группа «Сбербанк России» (66-я позиция) [5]. Из белорусских банков в данном рейтинге выше всех располагается ОАО «Беларусбанк», у него 400 позиция из 1000.

Исходя из анализа работы зарубежных банковских групп, использующих концепцию «управление вне бюджета», можно рекомендовать коммерческим банкам Беларуси рассмотреть возможность применения следующих принципов при осуществлении своей деятельности [3]:

- Радикальная децентрализация.
- Концентрирование на клиентах, а не на продуктах. Решение, какой продукт продвигать и какого клиента обслуживать, принимается на уровне филиала самостоятельно, что соответствует отмеченному ранее курсу децентрализации.

- Отказ от целевых показателей. Внимание банка надлежит концентрировать на относительных показателях (таких как прибыльность), а не на объемах.
- Отказ от бюджетов. Как было отмечено ранее в рамках применяемой системы управления, филиалам предоставлено право самостоятельно формировать свои собственные стратегии по достижению цели, а не ориентироваться на доведенные бюджеты.
- Установление повышенных требований к системе представления информации и контроля бизнес-активности. Банку следует применять централизованную систему контроля деловой активности, не перегруженную детализацией.
- Ориентированность на бенчмаркинг – сравнение эффективности с другими банками по рынку, и прозрачность финансовой системы, которые прекрасно сочетаются и дополняют друг друга.
- Эффективное управление расходами.

Применение изложенных в статье принципов внутрикооперативного взаимодействия позволит сделать систему финансового менеджмента банка более гибкой в отношении взаимодействия с изменениями современной бизнес-среды, избежать необходимости частых корректировок, а также лучше концентрировать усилия персонала на выполнение амбициозных задач.

#### **Список использованных источников**

1. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 456 с.
2. Румас, С.Н. Управленческий учет и бюджетирование в банке: подходы к внедрению/ С.Н. Румас // Банковский вестник, 2009. – № 4. – С. 62–65.
3. Зубок, С. Бюджетирование 2.0: управление вне бюджета / С. Зубок // Банковский вестник. – 2015. – №9. – С. 27–32.
4. Handelsbanken Interim Report January–June 2015 [Electronic resource] // Handelsbanken. – Mode of access: [https://www.handelsbanken.se/shb/inet/ice-ntsv.nsf/vlookuppics/investor\\_relations\\_en\\_qreports\\_hb\\_2015\\_q2\\_eng\\_report/\\$file/hb\\_2015\\_q2\\_eng\\_report.pdf](https://www.handelsbanken.se/shb/inet/ice-ntsv.nsf/vlookuppics/investor_relations_en_qreports_hb_2015_q2_eng_report/$file/hb_2015_q2_eng_report.pdf). – Date of access: 10.02.2016.
5. Bankersalmanac.com – World Ranking [Electronic resource] // ACCUITY, Bankers Almanac. – Mode of access: <http://www.bankersalmanac.com/private/rnkwor.aspx?fid=4347&focus=bnkrnk/worldrnk/fininst/4347#focus>. – Date of access: 15.02.2016.