

Отсутствие скачка инфляции в период кризиса 2008 – 2009 гг. является серьезным достижением денежно-кредитной политики и подтверждает для экономических агентов приверженность Банка России своим целям в любых, включая чрезвычайные, условиях и улучшает их ожидания.

Банк России принимает активное участие в разработке национальной системы макропруденциального регулирования в целях ограничения системного риска в финансовом секторе, которая создается с учетом уроков мирового кризиса. На основе постоянного мониторинга индикаторов финансовой стабильности, разрабатываемых на основе лучшей мировой практики, Банк России будет постоянно контролировать угрозы возможной финансовой дестабилизации, что позволяет правительству более уверенно действовать в сферах привлечения иностранного капитала и проведения других структурных реформ в целях усиления инвестиционной активности и ускорения экономического роста.

Источники и литература:

1. Красавина Л. Н. Тенденции развития международных валютных отношений в условиях глобализации мировой экономики / Л. Н. Красавина // Деньги и кредит. – 2012. – № 1. – С. 13-21.
2. Основные макроэкономические и денежно-кредитные показатели // Бюллетень банковской статистики. – 2012. – № 1 (224). – С. 7-61.
3. Платежный баланс и внешний долг Российской Федерации // Вестник Банка России. – 2012. – № 3 (1321). – С. 3-13, 25-33.
4. Состояние денежной сферы и реализация денежно-кредитной политики в 2011 году // Вестник Банка России. – 2012. – № 14 (1332). – С. 7-25.
5. Улюкаев А. В. Перспективы макроэкономического развития и среднесрочные задачи Банка России / А. В. Улюкаев // Деньги и кредит. – 2012. – № 1. – С. 6-8.

Богатко Н.Г.

УДК 323

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В БАНКЕ

Постановка проблемы. В настоящий момент на первое место в ряду ключевых факторов успеха банка выходят маркетинговые усилия в сфере привлечения клиентов и продвижения собственных продуктов, основанное на изучении потребностей потребителей. При рассмотрении деятельности продавца в сфере общения с покупателями, как в теории, так и на практике, используется такая терминология: «маркетинговые коммуникации», «коммуникационная политика», «политика продвижения» и т.п.

Вопрос формирования бюджета маркетинговых коммуникаций и выделения средств на реализацию коммуникационной политики является особенно сложным для коммерческого банка. Проблемы состоят в следующем. Во-первых, трудно проследить взаимосвязь косвенных затрат с продуктами, реализуемыми банком. Это означает, что сложно определить и спрогнозировать рентабельность затрат на коммуникации. Во-вторых, расходы на рекламу и иные коммуникационные мероприятия ограничены различными нормативными актами. На практике при планировании это приводит либо к завышению затрат, либо к «выпадению из поля зрения» отдельных расходов.

Анализ последних публикаций. В литературе вопросы бюджетирования освещены достаточно широко. В работах зарубежных авторов представлены теоретические основы бюджетирования [12]. Отечественные экономисты рассматривают цели бюджетирования, его особенности как подхода к управлению финансово-хозяйственной деятельностью [11], виды бюджетов, технологию организации бюджетирования [8], последовательность построения системы текущих бюджетов [7], факторы, влияющие на определение единицы бюджетной активности [6], аспекты психологии составления бюджетов [10], факторы, определяющие качество бюджетного процесса [5,9]. Кроме того, выделены два подхода к бюджетированию: как к процессу и как к управленческой технологии. Работы, посвященные бюджетированию в банках [1, 2, 13], носят общий характер. Конкретных рекомендаций по формированию бюджета рекламы в банке мы не встретили.

Цель статьи. Цель публикации – изучив опыт бюджетирования, представленный в литературе, определить наиболее оптимальные способы формирования бюджета маркетинговых коммуникаций для коммерческого банка.

Результаты исследования.

Бюджет маркетинговых коммуникаций для коммерческого банка невозможно создать изолированно от других бюджетов. Его разработка осуществляется в рамках общей технологии бюджетирования. Одна из первых проблем, с которой сталкивается руководство банка, – это проблема выбора технологии бюджетирования (какую технологию планирования бюджета выбрать?). В литературе называются следующие:

- вариативность планов, когда для принятия решения подготавливается и анализируется несколько вариантов плана бюджета;
- итерационное планирование, заключающееся в многократном согласовании бюджета на различных уровнях ответственности;

– технология "Rolling Budget" подразумевает оперативную корректировку планов на основании анализа результатов выполнения бюджета на предыдущих этапах планирования. Наибольшее внимание здесь уделяется планированию бюджета с учетом поведения рынка [13].

С нашей точки зрения, первая технология уместна для крупных банков, где в процессе планирования принимает участие ограниченная группа высококвалифицированных специалистов и высокая степень централизации управления. Вторая технология может быть рекомендована там, где в процессе бюджетирования принимает участие много специалистов - от руководителей до конечных исполнителей. Эта технология предпочтительна для банков с менее жесткой централизацией управления. Третья технология может быть интересна для венчурных направлений, когда ситуация, как внешняя, так и внутренняя, способна резко меняться.

Далее, кроме прочего, при разработке бюджета встает вопрос выбора единицы бюджетной активности (уровня объектов затрат). Традиционно это - единица продукции, партия продукции, вид продукции, центр ответственности и т. д. При построении бюджета маркетинговых коммуникаций в банке нужно правильно выбрать "стартовый" показатель планирования. В организационной структуре банка при расчете затрат на коммуникативную политику не легко выделить основные центры ответственности, ресурсы, относящиеся к этим центрам, а также действия, выполняемые ими. При этом в списке ресурсов может присутствовать техника, оборудование и площади, которые рассматриваются в совокупности с людскими ресурсами, их использующими, и которые пересекаются с другими центрами.

Следующая проблема, не имеющая однозначного решения, которая представляет интерес для банка: какой метод формирования бюджета маркетинговых коммуникаций оптимален? На сегодняшний день в профессиональной литературе можно встретить различные научно-разработанные методы формирования бюджетов, применимые к бюджетированию маркетинговых коммуникаций. Обзор источников [3, 11, 12] позволяет выделить следующие методы:

- метод «от имеющихся средств» (сколько осталось),
- метод «процента от»,
- метод «доли рынка» (не меньше, чем у других),
- метод конкурентного паритета,
- метод «исходя из целей и задач»,
- метод «точки безубыточности».

Метод «от имеющихся средств» предполагает планирование бюджета на продвижение продукта исходя уровня возможных затрат на эти цели, величина которого основывается на мнении руководства банка.

Метод «процента от» – разработка бюджета на продвижение продукта, в котором затраты определяются как определенный процент от базы расчета. Обычно величина процента основывается на среднеотраслевом показателе или на опыте банка. В качестве базы расчета могут выступать текущие или прогнозные объемы сбыта, цена реализации или прибыль.

Метод «доли рынка» основан на том, что в отраслях, где велико сходство между продуктами, обычно существует достаточно четкое соотношение между рыночной долей и долевым участием в отраслевом продвижении продуктов. Зная это, некоторые организации ставят целью достижение определенного значения показателя рыночной доли и затем устанавливают соответствующую долю (немного превышающую показатель рыночной доли) затрат на продвижение продуктов. Например, если банк имеет 9% рыночной доли, то он должен вкладывать в продвижение 10% отраслевых вложений в продвижение.

Метод конкурентного паритета – разработка бюджета на продвижение продукта, в котором затраты планируются на уровне примерно соответствующем затратам конкурентов, например, на уровне среднеотраслевых затрат. Предполагается, что бюджет конкурента основан на коллективной мудрости отрасли и что такой подход препятствует возникновению войн в области продвижения продуктов.

Метод «исходя из целей и задач» – разработка бюджета продвижения продукта исходя из определения специфических целей продвижения отдельных продуктов и конкретных задач, реализация которых приведет к достижению поставленных целей. Обычно бывает весьма затруднительно заранее определить количество средств, необходимых для достижения той или иной цели. Если бюджет становится слишком большим, то должны быть пересмотрены цели.

Метод «точки безубыточности» - один из наиболее распространенных предусматривает установление предельных затрат на маркетинг и коммуникации, исходя из предположения, что затраты на коммуникации можно увеличивать до тех пор, пока предельный доход от затрат будет превышать сами затраты на коммуникации, а точка соответствия предельного дохода затрачиваемым средствам является оптимальной. Данная модель справедливо исходит из того, что прибыль и объем продаж напрямую зависят от вкладываемых в коммуникации средств.

Каждый из названных методов имеет свои положительные и отрицательные стороны. Положительные стороны характеризуются степенью точности рассчитанных затрат на маркетинговые коммуникации и возможностью увязки затрат и результатов по продвижению продукта. Отрицательные стороны проявляются в недостатках конкретного метода. Нами проанализированы недостатки, результат анализа представлен в таблице ниже.

Таблица 1. Результат сравнительного анализа недостатков методов формирования бюджета маркетинговых коммуникаций в банке.

Метод	Суть метода	Основные недостатки
Метод «от имеющихся средств»	разработка бюджета на продвижение продукта исходя из мнения руководства организации относительно уровня возможных затрат на эти цели	полностью игнорирует влияние затрат на объем продаж
Метод «процента от»	затраты определяются как определенный процент от текущих или прогнозных объемов сбыта, прибыли	объем сбыта рассматривается скорее как причину, а не как следствие продвижения продукта; трудно также определить конкретную величину процента
Метод «доли рынка»	устанавливают процент затрат на продвижение продуктов, немного превышающий показатель рыночной доли	не всегда точно известно долевое участие в продвижении продукта
Метод конкурентного паритета	затраты устанавливаются на уровне соответствующих затрат конкурентов	невозможно точно определить затраты конкурентов
Метод «исходя из целей и задач»	сумма затрат по реализации отдельных задач и определяет бюджетные затраты	трудно определить степень зависимости между затратами и результатами деятельности по продвижению продуктов
Метод точки безубыточности	затраты устанавливаются на уровне, пока они не превышают предельный доход от них	сложность и большая трудоемкость расчетов

Кроме названных методов формирование бюджета маркетинговых коммуникаций возможно способом "от достигнутого", а также "на нулевой основе". Для решения вопроса, какой способ выбрать, с нашей точки зрения, могут быть приняты во внимание следующие соображения. Способ "от достигнутого" уместен как в условиях устойчивого, хорошо прогнозируемого бизнеса, так и в случаях, когда невозможно собрать и качественно обработать информацию о перспективах бизнеса (планирование «на глазок»). Способ "на нулевой основе" предполагает глубокий анализ причинно-следственных связей создания стоимости продукта внутри банка, который дает возможность более точно рассчитывать потребность в ресурсах.

Можно отметить общие сложности при определении затрат на маркетинговые коммуникации: 1) в банковском деле очень сложно оперировать натуральными показателями в отношении объема продаж, 2) некоторые методы приемлемы только в случае достаточно большой емкости рынка и значительной его части чувствительной к маркетинговым коммуникациям, либо при существенных темпах роста рынка, либо при активных коммуникационных усилиях банка осваивающего новый рынок сбыта с потенциальным спросом.

На этом сложности не заканчиваются. Так, остаются недостаточно однозначными подходы к объекту контроля при анализе бюджетов. Если анализ проводится с целью минимизации затрат, то какой из объектов контроля выбрать? Наши соображения представлены в таблице ниже.

Таблица 2. Подходы к объектам контроля при анализе бюджета маркетинговых коммуникаций.

Объект контроля	Пояснения, пример
доля расходов на маркетинговые коммуникации в общих расходах филиалов и подразделений	уместно ранжирование филиалов по динамике расходов
иерархическая структура расходов	доли расходов на сотовые телефоны в расходах на маркетинговые коммуникации
динамика суммарных расходов по заданной статье	изменения анализируемого показателя отображаются в виде кривой по шкале времени (за год по месяцам, за год по кварталам и т.д.)
тенденции изменения расходов	расходы растут, но с убыванием скорости роста, что указывает на падение темпов роста расходов
долгосрочные тенденции изменения расходов	расходы растут, но с убыванием скорости роста, темпы роста расходов падают, но скорость падения темпов роста уменьшается

Выводы по результатам исследования.

Анализ технологий бюджетирования, единиц бюджетной активности, методов, способов формирования бюджета маркетинговых коммуникаций для коммерческого банка позволяет констатировать, что единственного наилучшего, имеющего явные преимущества и минимум недостатков подхода практически не существует. С нашей точки зрения, целесообразно совмещать разные подходы. При планировании учитывать информацию предшествующих периодов с учетом факторов внешней и внутренней среды. Поскольку единственно правильный подход невозможен, выбор должен быть таким, который позволяет бюджету маркетинговых коммуникаций в банке быть максимально гибким. Нам представляется, что только комбинация нескольких способов позволит разработать оптимальный бюджет. Оптимальный по сумме бюджет коммуникационной политики предполагает, что 1) затраты распределены с учетом их рентабельности, 2) бюджет способен корректироваться, 3) учитывает эффективный охват целевой аудитории.

Добавим к сказанному, что не только выбранное сочетание технологий и методов позволит решить проблему бюджетирования маркетинговых коммуникаций в банке. На практике зачастую 80% проблем реального внедрения бюджетирования имеют организационный характер и только 20% - методический. Решение же по ликвидации методических проблем часто лежит в сфере мотивационной.

Источники и литература:

1. Бюджетирование бизнес-деятельности банка : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cased.ru/>
2. Бюджетирование по методу Activity based budgeting : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://cased.ru/>
3. Голубков Е. П. Проектирование элементов комплекса маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 115-138.
4. Онищенко С. Бюджетирование в системе финансового управления предприятием / С. Онищенко // Бухгалтерский учет и аудит. – 2006. – № 6. – С. 42-49.
5. Решетилова Т. Б. Оценка эффективности рекламной компании / Т. Б. Решетилова, В. К. Николаева // Маркетинговые исследования в Украине. – 2011. – № 2. – С. 21-27.
6. Ромат Е. В. Азбука медиа-планирования / Е. В. Ромат // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 2. – С. 18-23.
7. Савчук В. Текущее бюджетирование / В. Савчук // Финансовый директор. – 2004. – № 10. – С. 5-12.
8. Савчук В. Годовое бюджетирование: цели, способы, подходы / В. Савчук // Финансовый директор. – 2004. – № 11. – С. 5-10.
9. Сендеров Д. Рекламный бюджет: правила расчета и планирования / Д. Сендеров // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 11. – С. 38-47.
10. Сорокин М. Игра ума и бюджетирование / М. Сорокин // Финансовый директор. – 2004. – № 10. – С. 13-18.
11. Хруцкий В. Э. Внутрифирменное бюджетирование : настольная книга по постановке финансового планирования / В. Э. Хруцкий, Т. В. Сизова. – М., 2002. – 403 с.
12. Шим Д. К. Основы коммерческого бюджетирования / Д. К. Шим, Д. Г. Сигел. – М., 1998. – 657 с.
13. Чаусов В. Бюджетирование в банке : [Электронный ресурс] / В. Чаусов, В. Некрасов. – Режим доступа : <http://www.iteam.ru/>

Венжега Д.И.**УДК 657.6****ПРОГРАММНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ ПРОИЗВОДСТВА**

Постановка проблемы: Существующие в предприятии процессы функционально-ориентированны. Однако функциональные подразделения очень фрагментированы и опираются лишь на небольшие отдельные участки работ. В таком случае результат отдельного участка может достигаться в ущерб эффективности всего производственного процесса. Для перехода к процессно-ориентированному управлению организация должна существенно пересмотреть свое отношение к качеству управления. Эффективная оценка результатов логистической деятельности и их анализ необходимы для правильного выбора логистических мощностей эффективного управления предприятием.

Анализ последних исследований и публикаций. В практике современного управления продолжают эволюционировать и развиваться управленческие методы и технологии, в частности системный и процессный подходы, методы стратегического управления предприятием на основе системы сбалансированных показателей, управленческого учета, модели конкурентоспособности и управления качеством, контроллингу и бюджетирования.

Теория управления процессами появилась в начале 80-х годов, а в середине 80-х годов прошлого века окончательно сформировалась и официально признана как теория бизнес-процессов. Интерес к ней существенно активизировался в связи с массовым внедрением идей менеджмента качества, нашедших свое отражение в стандартах ISO серии 9000. В трактовке стандарта ISO 9000 процессно-ориентированная организация - это организация, в которой деятельностью и ресурсами управляют как процессом, то есть процесс является объектом управления. Процессный подход является основополагающим в системе управления, соответствующей требованиям международных стандартов ISO серии 9000. Не случайно термин "управление бизнес-процессами" впервые появился в рамках теории общего управления качеством.

Современная методология менеджмента предприятия базируется на процессном подходе к управлению, который позволяет сконцентрировать ресурсы на реструктуризации и более эффективно их использовать при последующей эксплуатации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих получение запланированных результатов.

Проблематика совершенствования систем управления на основе процессного подхода освещена в работах отечественных и зарубежных ученых: Андриенко В., Виноградовой О., Елиферова В., Ладико И., Липунцова Ю., Каблашовой И. Репина В., Федюкина В., Андерсена Б., Беккера Й., Давенпорта Т., Масааки И., Нордсайка Ф., Робсона М., Ротерра М., Шука Д., Хаммера М., Чампи Д., Харрингтона Д. Шеера А. и др. Отдавая должное научной и практической значимости трудов вышеупомянутых авторов, необходимо отметить, что определенный круг заданий, связанных с научно-практическим обоснованием необходимости внедрения и использование программно-ориентированного анализа в управлении процессами производства, не сформировано и требует дальнейшего развития.

Нерешенные части проблемы. Несмотря на обилие экономической литературы в области управленческого учета, в отечественной науке нет единства взглядов ученых на "программно-ориентированный анализ" как обособленную информационную систему со своими принципами организации, целями, задачами, методическим обеспечением. Попытки создания такой системы имеют