

Роль и значение разнообразных видов планирования в современной теории банковского менеджмента

Карибаев Е.С.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Көп деңгейлі механизм болып табылатын банктегі жоспарлау жүйесіне көңіл бөлінген. Банктік жоспарлау жүйесінің алғашқы деңгейінде стратегиялық жоспарлау жатуы қажет екендігі баса айтылған. Жоспарлау нәтижесі ретінде банк дамуының жалпы жоспарының жасалуы, сондай-ақ банк саясатының жекелеген бағыттары бойынша жасалған оперативтік жоспарлары болу мүмкіндігі көрсетілген. Банкердегі стратегиялық басқару және жоспарлау үдерісін үш иерархиялық сатылы деңгейлерде қарастыру керектігі дәлелденген. Стратегиялық жоспардың негізгі компоненттері қарастырылған. Қаржыларда басқару бойынша банк саясатының мақсаты мен міндеттері қолданған. Банк бөлімшелерінің бизнес-жоспарлау және бюджеттеу жүйесін құру мәселелері зерттелген.

The attention to planning system in bank which represents the multilevel mechanism is paid. It is underlined that at the first level of system of bank planning there should be a strategic planning. It is noticed that working out of the consolidating plan of development of bank and also operating plans on separate directions of a policy of bank can become result of planning. It is proved that process of strategic management and planning in banks should be considered concerning three hierarchical levels. The basic components of the strategic plan are considered. Are analyzed the purpose and problems of a policy of bank on management of the finance. Questions of construction of system of business planning and budgeting of divisions of bank are studied.

Система планирования в коммерческом банке

В теории банковского менеджмента упоминаются самые разнообразные виды планирования. При этом разные авторы часто неоднозначно трактуют тот или иной термин, смешивая разработку стратегии и бизнес-плана, бизнес-плана и финансового плана, финансового плана и сметы расходов банка, отождествляя или противопоставляя друг другу оперативное, текущее и тактическое планирование и т.д. Не будем обсуждать, чья точка зрения вернее (по-видимому, все дело в сложившейся в практике банков разных стран терминологии и ее переводе), а определим для себя перечень, границы и сферы пересечения различных видов банковского планирования.

На сегодняшний день система планирования в коммерческих банках представляет собой многоуровневый механизм (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Система планирования в современном коммерческом банке

Уровень планирования	Виды планирования	Содержание	Планы
1-й уровень	Стратегическое планирование	Установка целей Планирование программы и потенциала	Цели Стратегии
2-й уровень	Тактическое планирование	Бизнес-планирование Организационное планирование	Бизнес-план План мероприятий
3-й уровень	Финансовое планирование	Планирование портфеля активов, пассивов и услуг Планирование доходов и расходов	Расчетный баланс и портфель услуг Бюджет

Как видно из таблицы, на первом уровне системы находится стратегическое планирование, которое включает в себя выдвижение идей, постановку ключевых целей, задач и определение основных подходов к их решению. Второй уровень представляет собой тактическое планирование, которое затрагивает определение мероприятий и задач по реализации стратегических решений. На третьем

уровне осуществляется финансовое планирование, представляющее стратегии, задачи и мероприятия, выработанные на предшествующих этапах в конкретных стоимостных показателях.

Таким образом, в качестве объектов планирования выступают все сферы деятельности коммерческого банка. Планирование как процесс принятия решений, ориентированный в будущее, является непрерывным всеохватывающим механизмом [1–3]. Это многоуровневый процесс, охватывающий все подразделения банка и определяющий локальные и общие перспективы его развития, цели, сферу, масштабы и результаты деятельности в соизмерении с источниками и затратами. Процесс планирования включает определенные цели и стратегии, прогнозирование и составление среднесрочных бизнес-планов. Он определяет границы, в которых предстоит работать коллективу, позволяет показать взаимосвязь всех сторон деятельности банка через сводные показатели, определить направление поиска новых сфер и методов деятельности в условиях конкуренции на финансовом рынке.

Результатом планирования является разработка сводного плана развития банка, а также оперативных планов по отдельным направлениям политики банка: кредитному, инвестиционному, депозитному, процентному, кадровому и т.д. Эти документы помогают коллективу банка понять общие задачи, использовать стратегии и тактики их выполнения при имеющихся ресурсах.

Стратегическое планирование как сущностная составная часть процесса стратегического менеджмента банковской деятельности

Из теории известно, что стратегическое управление и планирование представляют собой управленческий процесс поддержания соответствия между целями банка и имеющимися у него ресурсами в условиях постоянно изменяющейся рыночной обстановки и правил государственного регулирования. Цель стратегического управления и планирования — внедрять и развивать новые направления деятельности и банковские продукты так, чтобы они способствовали росту объема операций, приумножали доходы и увеличивали рыночную стоимость акций [4; 17].

Процесс стратегического управления и планирования следует рассматривать в отношении трех иерархических уровней [4; 18–19].

1. *Уровень банка в целом.* На уровне банка разрабатывается стратегический прогноз, посредством которого в будущем будет осуществляться общее руководство и определяться направление деятельности банка, его организационная структура и распределение ресурсов. На этом уровне принимать решения будут совет директоров, президент и высшее оперативное руководство (например, правление банка или управляющий).

2. *Уровень подразделений.* На этом уровне реализуются стержневые стратегии, которые нацелены на создание конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время. Это достигается путем определения:

- целевых групп и их потребностей;
- набора операций, продуктов и услуг, которые будут отвечать потребностям этих групп;
- географического охвата;
- ключевых факторов успеха;
- цели бизнеса;
- средства измерения достижения целей.

3. *Функционально-операционный уровень.* На этом уровне разрабатываются стратегии, которые консолидируют функциональные/операционные требования, предъявляемые к взаимосвязанным между собой подразделениям банка. Создается набор методик, инструкций и других документов, регламентирующий функциональные процессы, благодаря которым банк развивает и сохраняет свои исключительные преимущества. Конкретные решения принимаются на уровне руководителей подразделений с учетом имеющихся кадровых ресурсов, информационных систем, технологий и операций.

Сущностной составной частью процесса стратегического менеджмента банковской деятельности является стратегическое планирование. Его результатом должны являться подготовка предложений по установлению долгосрочных целей и выработка проектов планов текущей деятельности, направленных на их достижение [5–7].

Само по себе стратегическое планирование не обеспечивает успеха банка. Даже при великолепно разработанной стратегии банк может постигнуть неудачу в результате просчетов в действиях по организации, мотивации и контролю. Оно способствует строгой координации усилий, предпринимаемых банком, требует четкой постановки задачи и политических установок, обеспечивает единство общей цели внутри организации.

Стратегический план должен содержать развернутое описание намечаемых мероприятий и сроков их осуществления, а также ожидаемых последствий (в том числе предполагаемый размер различных показателей финансовой деятельности) в результате выполнения действий, предусмотренных планом.

Компонентами стратегического плана являются задача, цели, диагноз исходного положения рынка, оценка факторов, влияющих на стратегию банка, оценка рисков и возможностей, стратегия развития хозяйственного портфеля, стратегические изменения в регулируемых факторах, оценка финансовых результатов [7; 29–30].

Задача (миссия) банка определяется на самом первом этапе осуществления маркетинговых мероприятий и служит отправной точкой при стратегическом планировании. Она устанавливает то, к чему банк стремится, и затрагивает уровень организационных подразделений, очерчивая круг их деятельности.

Цели представляют собой расшифровку задач и характеризуются измеримостью и конкретностью. Цели могут определяться по балансовым статьям, некоторым расчетным показателям (например: ROI — рентабельность инвестиций, ROA — рентабельность активов) и по более конкретным показателям, таким как объем, эффективность и качество.

Диагноз исходного положения рынка должен отражать состояние среды в целом и в отдельных сегментах, в которых действует банк.

Оценка факторов, воздействующих на стратегию банка. В плане должна содержаться объективная оценка сильных и слабых сторон банка (а говорить о силе или слабости можно только имея базу сравнения, в данном случае конкурентов) в отношении доли обслуживаемого рынка, качества оказываемых услуг и их цен.

Оценка рисков и возможностей. Стратегический план должен содержать оценку рыночных опасностей, а также возможностей достижения целей и задач в каждом из сегментов, в которых банк действует или только намеревается действовать.

Стратегия развития хозяйственного портфеля. Для каждого участка рынка, где действует банк, определяется направление вложения средств. Стратегический план должен отражать четко сформулированные цели для каждого из таких участков рынка и размер средств, необходимых для их достижения.

Стратегические изменения в регулируемых факторах. Рыночные условия меняются довольно часто. В развитие планов действий разрабатываются специальные программы со своими задачами, конкретными мероприятиями и временными рамками.

Оценка финансовых результатов. Это возможный результат деятельности банка за год, выраженный в стоимостной оценке.

Стратегический план детализируется в разрезе каждого организационного уровня банка. Существует своего рода 3 уровня планирования: корпоративный, уровень подразделений и уровень рыночного сегмента.

Отправной точкой стратегического планирования служат особенности рыночного сегмента. Однако все уровни тесно взаимосвязаны, и какие-либо изменения на любом из них сразу же сказываются и на других.

Базис обоснованного стратегического планирования

Чтобы резюмировать базис обоснованного стратегического планирования, нужно различать следующие факторы, необходимые для эффективного стратегического планирования [8; 57–58]:

1. *Поручение.* Менеджерам высшего звена поручено реализовать стратегию. Она не будет успешной, если принята только потому, что это модно, или если плановый отдел пытается внести ее без подробного обоснования и поддержки директора.

2. *Метод планирования.* Для планирования должен быть выбран соответствующий метод. Он должен учитывать величину организации и среду ее окружения. Например, в семейном бизнесе или в маленькой организации, управляемой одним человеком, основные стратегические решения и планы, вероятно, будут приниматься этим человеком. По всей видимости, они будут основаны на опыте и оценке, а не на подробном анализе.

Некоторые компании предпочитают кое-как довести дело до конца или адаптироваться к новым условиям по мере их возникновения. Но банки не могут позволить себе этого. Они должны состав-

лять планы на много лет вперед, независимо от своей величины и сложности показателей, и выбирать более правильную модель планирования.

3. *Гибкость.* Чтобы реагировать на бурные изменения внешнего окружения современного бизнеса, модель планирования принимает в расчет неожиданные проявления, и она достаточно гибка, чтобы совладать с ними. Некоторые компании разрабатывают планы сразу по трем «сценариям», которые оценивают три возможных прогноза на будущее.

Каждый из этих прогнозов оценивается, а соответствующий сценарий выбирается исходя из того, как разворачиваются события. Например, если перспективы экономического роста становятся более благоприятными, то реалистический сценарий заменяют оптимистическим, и наоборот, пессимистическим, если ситуация нестабильна.

4. *Информация.* Планирование должно основываться на достоверных фактах, для подготовки планов должна быть полностью предоставлена необходимая информация. Многие организации работают с доступной информацией, которая используется для текущих операций или контрольных функций, но она совершенно не нужна для планирования.

5. *Участие.* Менеджеры всех уровней должны принимать активное участие в планировании, — и когда выдвигаются идеи для составления плана, и когда стратегические планы переходят в практические действия.

6. *Инструментарий менеджмента.* Процесс планирования должен быть рассмотрен как инструментальный менеджмента. Он не должен замыкаться на себе.

7. *Оценка.* Ценность плана всегда должна превышать затраты на его разработку.

Сущность и организация финансового планирования в банке

Финансовое планирование сводится к оценке финансовых результатов, ожидаемых при выполнении того или иного варианта бизнес-плана или текущего плана, и построению прогнозного баланса банка [7; 24].

Основными объектами финансового планирования в коммерческом банке являются активы и пассивы, портфель банковских услуг и связанные с ними доходы и расходы. В финансовом плане, состоящем из двух частей: плана портфеля активов, пассивов и услуг, с одной стороны, и плана доходов и расходов (бюджета) — с другой, находят отражение и производственные, и портфельные функции коммерческого банка [4; 20].

Основная задача управления финансами — через комплексное управление активами и пассивами максимизировать стоимость банка, которая характеризуется прибыльностью и степенью риска проводимых банком операций.

Т а б л и ц а 2

Типы рисков в зависимости от временного интервала

Временной рисковый период	Типы рисков	Особенности анализа
Краткосрочный (до 1 месяца) риск	Риск потери мгновенной ликвидности Текущий процентный и валютный риски Кредитный риск	Оценка высокочастотных колебаний исследуемых параметров
Среднесрочный (от 1 месяца до 1 года) риск	Риск снижения достаточности капитала Риск потери среднесрочной ликвидности Среднесрочный процентный и курсовой риски; кредитный риск	Выявление и оценка среднесрочных тенденций (трендов)
Долгосрочный (свыше 1 года) риск	Риск снижения достаточности капитала Долгосрочный процентный и валютный риски Кредитный риск	Использование в анализе данных о динамике макроэкономических показателей внешней среды

Целью политики банка по управлению финансами, проводимой его финансовой службой, является организация четкого процесса по эффективному управлению финансовыми рисками, которые имеют временные характеристики. Различные временные диапазоны требуют различных подходов и методов анализа и прогноза. Можно разделить все риски на три временных интервала (табл. 2).

При переходе от оперативного (текущего) управления активами и пассивами к стратегическому (средне- и долгосрочному) изменяется сам объект управления. В более длительной перспективе необходим переход от рассмотрения отдельных сделок к анализу и регулированию областей деятельности банка, ее масштабов и оценке возможных финансовых результатов.

Бизнес-планирование и построение бюджета подразделений банка

Бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, цель которых — изучение конкретного направления деятельности банка на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях. Бизнес-план базируется на общей концепции развития банка и является одним из документов, определяющих стратегию развития банка. Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность в постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей банка.

Составляя бизнес-план, необходимо придерживаться следующих принципов:

- 1) глубокий анализ исходной ситуации, достигнутых результатов, сильных и слабых сторон;
- 2) выявление внутренних резервов повышения доходов или уменьшения расходов;
- 3) четкое определение прав, обязанностей и ответственности бизнес-центра за результаты труда;
- 4) оптимальное сочетание выбранной стратегии со стратегией развития банка в целом;
- 5) использование в планировании многовариантного подхода.

Разработка бизнес-плана включает в себя четыре основных этапа [7; 34, 35].

I этап. Анализ ситуации в регионе (экономической, демографической, конкурентной), в которой банку предстоит работать в планируемом периоде.

II этап. Анализ позиций банка на региональном финансовом рынке, изучение преимуществ и слабых сторон банка, влияющих на его рыночную позицию, в том числе имеющихся и потенциальных внутренних ресурсов (кадровых, материально-технических, программно-информационных), которые необходимо задействовать для реализации бизнес-плана.

III этап. Собственно планирование: на основе проведенного анализа ситуации в регионе, изучения места банка на рынке, анализа внутрибанковского потенциала проводятся формулировка рыночных и внутренних задач банка на предстоящий год и планирование контрольных показателей бизнес-плана.

К рыночным задачам относятся увеличение или сохранение позиций на местном рынке тех или иных финансовых продуктов или услуг, достижение к концу года конкретных объемов активных и пассивных операций, сопровождающихся повышением их качества, формирование универсального конкурентного спектра услуг, в том числе выход на местный рынок с конкретными новыми услугами, стремление к имиджу лидера, имеющего устойчивый образ лучшего поставщика определенных финансовых продуктов или самого надежного партнера в регионе. К внутренним задачам банка относятся достижение определенного уровня установленных контрольных показателей деятельности банка, поддержание определенного уровня ликвидности операций, реструктуризация активов и пассивов, развитие внутренних ресурсов банка.

IV этап. Корректировка решений и стратегических программ под влиянием изменений внешней среды. Бизнес-план может включать в себя:

- план привлечения и размещения валютных ресурсов;
- расчетный баланс усредненных капиталов;
- план распределения прибыли;
- экономические показатели деятельности банка;
- план развития персонала банка;
- план развития сети банка и его материально-технической базы;
- план развития программно-информационного обеспечения банка.

Приведенная структура не является обязательной для использования всеми банками, а видится автору как наиболее приемлемая.

Кроме того, если банк испытывает финансовые затруднения и хочет отдельно отразить свои усилия по стабилизации положения, возможно введение в бизнес-план дополнительного раздела, который можно назвать либо «финансовый план», либо «план финансового оздоровления».

К бизнес-плану в обязательном порядке прилагается аналитическая записка, содержащая обобщенную комплексную оценку текущей ситуации в регионе и позиций банка на региональном финансовом рынке.

Основные разделы бизнес-плана

1. Характеристика бизнес-центра.
2. Анализ достигнутых результатов.
3. Цели и задачи.
4. Обоснование стратегии развития.
5. План мероприятий.
6. Прогнозный баланс.
7. Смета доходов и расходов, т.е. бюджет.
8. Выводы и предложения.

Задачи на планируемый период могут быть представлены следующим образом:

- количественные показатели;
- новые направления работы;
- совершенствование организационной структуры и повышение эффективности управления персоналом;
- рентабельность (для центров прибыли);
- повышение доходов или уменьшение расходов (для центров услуг).

В соответствии с утвержденными стратегическими задачами и разработанным бизнес-планом каждый бизнес-центр подготавливает бюджет. Бюджет представляет собой выраженные в стоимостном измерении количественные показатели по статьям доходов и расходов на планируемый период.

Общие принципы построения бюджета по бизнес-центрам банка могут быть сведены к следующим [4; 26]:

- 1) введение системы бюджетирования по всем бизнес-центрам;
- 2) определение перечня статей доходов и расходов, относящихся к тому или иному бизнес-центру, обеспечивая максимальный учет тех доходов и расходов, на величину которых бизнес-центр может непосредственно влиять;
- 3) введение системы внутреннего (трансфертного) ценообразования для оценки эффективности работы центров прибыли и услуг.

Список литературы

1. *Егоров Ю.Н., Варакута С.А.* Планирование на предприятии. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 176 с.
2. *Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю.* Планирование на предприятии: Учебник. — М.: Информ.-издат. дом «Филинь», 1999. — 328 с.
3. *Ильин А.И., Сеница Л.М.* Планирование на предприятии: Учеб. пособие: В 2 ч. — Ч. 2. Тактическое планирование. — Минск: ООО «Новое знание», 2000. — 416 с.
4. *Никитина Т.В.* Банковский менеджмент. — СПб.: Питер, 2002. — 160 с.
5. *Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
6. *Каренов Р.С.* Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
7. *Сейткасимов Г.С., Ильяс А.А.* Банковский менеджмент: Учеб. пособие. — Астана: КазУЭФ и МТ: ИПЦ, 2008. — 223 с.
8. *Брэддик У.* Менеджмент в организации: Пер. с англ. — М.: «ИНФРА-М», 1997. — 344 с.