

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ БАНКОМ

Сегодня, украинские банки, испытывая негативные последствия мировых и внутренних экономических процессов в условиях снижения объемов ресурсов и доходов и роста расходов, нуждаются в повышении эффективности системы управления и ее основного элемента - финансового планирования.

Планирование банковской деятельности является ключевой функцией управления в процессе принятия решений банком с целью повышения его конкурентоспособности и эффективности деятельности.

Финансовое планирование имеет большое значение для практики в силу того, что оно является детальным планированием основной деятельности банка и его результаты имеют четкую количественную оценку.

Финансовое планирование является частью общего процесса планирования, которое включает:

- стратегическое планирование развития банка в части определения концепции его развития и формирования стратегических целей;
- тактическое планирование в части составления бизнес-планов;
- оперативное планирование в части установления конкретных заданий относительно достижения стратегических и тактических целей.

В основном в отечественной банковской практике финансовое планирование связывают с оперативным (краткосрочным) планированием и оно не является обязательным. Это связано с рядом причин объективного и субъективного характера. К ним можно отнести и несовершенство нормативно законодательной базы в части регуляции банковской деятельности; недостаточность накопленного опыта, отсутствие соответственно подготовленных специалистов. Также на рынке, где ситуация изменяется быстро и непредсказуемо, достаточно сложно планировать деятельность банка на значительные промежутки времени. Необходимо учитывать и индивидуальные особенности каждого банка при адаптации системы планирования под конкретные условия.

Условия, от которых зависит эффективность финансового планирования, вытекают из самих целей этого процесса и требуемого конечного результата. Можно выделить три основные условия финансового планирования:

1. Наличие модели прогноза. Финансовые планы должны быть

составлены при как можно более точном прогнозе определяющих факторов.

2. Отсутствие оптимального финансового плана. На сегодня не существует модели, решающей за менеджера, какую из возможных альтернатив следует принять. Решение принимается после их изучения, на основе профессионального опыта и, возможно даже, интуиции руководства. Задача сводится к представлению всех возможных вариантов планируемых действий.

3. Контроль за внедрением финансового плана в жизнь. Без осуществления постоянного жесткого контроля невозможно и достижение ожидаемого результата.

Сформулированные условия имеют достаточно общий вид. В то же время, необходимо понимать, что финансовый план — это, в конечном итоге, набор финансовых показателей, которые необходимо рассчитывать и прогнозировать с помощью специальных технологий.

В зависимости от того, к какой группе принадлежат операции банка (активные, пассивные или расчетные), существуют разные подходы к их финансовому планированию. Но в любом случае, это планирование осуществляется по двум основным составляющим - объем и цена.

В целом процесс планирования представляется замкнутым циклом с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов, реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к пересмотру плана) связью.

Бюджетирование входит в систему оперативного финансового планирования.

Именно разработка методики бюджетирования в банках и методических подходов, направленных на повышение его эффективности, является актуальным заданием в современных условиях.

Основная цель бюджетирования заключается в повышение эффективности функционирования банка через усиление функций планирования и контроля.

Непосредственно внедрение бюджетирования в банках сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения, который может длиться месяцами и даже годами. Помимо временных затрат он требует высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования и компьютерной техники. В основном, многие банки не в силах самостоятельно провести эти работы, в этой связи привлечение консалтинговой фирмы может оказаться и надежнее и дешевле.

К основным ошибкам, возникающим в процессе бюджетирования, можно отнести: концептуальные - причиной которых является одностороннее представление о методологии бюджетного управления,

технологические – связанные с ограниченностью инструмента, избранного для реализации бюджетирования.

Процесс бюджетирования, как часть системы финансового планирования в банке, состоит из трех этапов:

- 1) составление планового бюджета банка;
- 2) учет фактического выполнения бюджета банка;
- 3) контроль и анализ результатов выполнения бюджета.

Бюджетирование как управленческая технология включает три составляющие: методику, организацию и автоматизацию бюджетирования.

Бюджетирование требует построения такой организационно-финансовой структуры банка, которая позволит обеспечить формирование бюджетных параметров и контроль бюджетного процесса. Это предусматривает создание в банке финансовой структуры. Она представляет собой совокупность сфер финансовой ответственности, которые выступают объектами бюджетирования и управленческого учета, разделенные между структурными подразделениями банка.

Построение финансовой структуры достигается созданием специальных бюджетных центров – бизнес-центров как совокупности центров финансового учета, относящихся к технологически самостоятельным сегментам: центры управления, центры прибыли, центры расходов (процесинг-центры, сервисные центры).

Важнейшим этапом в процессе составления бюджета банка является подготовка его бюджетными центрами плановых бюджетов, в число которых входят операционный бюджет, финансовый бюджет и инвестиционный бюджет.

Необходимым условием бюджетирования в банке становится внедрение трансфертного ценообразования, которое предусматривает установление внутренних цен на финансовые ресурсы, по которым последние будут распределяться между бизнес-центрами, что позволит более четко обеспечить возможность планирования и контроля финансовых результатов их деятельности.

Важным условием результативности процесса бюджетирования выступает своевременный контроль, позволяющий осуществлять корректировочное управление по выявленным отклонениям.

Эффективное функционирование системы бюджетирования возможно лишь при наличии соответствующего организационного и современного информационно-аналитического обеспечения с использованием автоматизированных систем.

Финансовое планирование и бюджетирование представляют собой некое балансирование потоков доходов и расходов банка в целом и основных его структурных подразделений. Намного эффективнее при внедрении планирования во всех направлениях деятельности банка параллельно внедрять и систему бюджетирования.

Кравченко, Е.В. Финансовое планирование и бюджетирование в системе управления банком [Текст] / Е.В. Кравченко // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организацией : материалы III Международной научно-практической конференции. Ч.2. – Воронеж : ВГУ, 2010. – С. 142-144.