

## **ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ БАНКА**

*Статья посвящена необходимости разработки финансового плана как средства реализации финансовой стратегии банка, которая является приоритетной в ряду функциональных стратегий, направленных на достижение стратегических целей деятельности банковского учреждения.*

*Article is devoted an urgency of working out of the financial plan as implementers of financial strategy of bank which is priority among the functional strategy directed on achievement of strategic targets of activity of banking establishment.*

Стратегическое планирование – составная система стратегического управления банком. Стратегическое управление коммерческим банком – это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве управленческих процессов и функций, обеспечивающих реализацию миссии и стратегических целей деятельности банка.

Общая стратегия разрабатывается и реализуется для всего банковского учреждения как целой хозяйственной единицы на длительный период и, как правило, не предусматривает установления четких временных границ. Стратегия касается концептуальных, жизненно важных для банка направлений деятельности, а ее разработка начинается с определения системы стратегических целей банка. Сейчас приоритетной среди стратегических целей деятельности банковских учреждений признан рост рыночной стоимости банка.

Стратегическое планирование (в отличие от долгосрочного) направлено не на простую фиксацию показателей банковской деятельности на долгосрочную перспективу, а предполагает выбор таких направлений и сфер работы банка, которые обеспечат рост его конкурентоспособности. То есть, стратегическое планирование является функцией направления развития банка, а долгосрочное планирование – функцией времени.

Стратегический план разрабатывается на высшем уровне руководства банком, основные положения обязательны в формулировке плановых заданий на уровне структурных подразделений. Разработка стратегического плана деятельности банка базируется на результатах стратегического анализа.

В зависимости от продолжительности периода планирования выделяют такие его виды: долгосрочное; среднесрочное; краткосрочное.

Каждый из этих видов планирования предназначен для разработки планов деятельности банка на четко определенный временной период. Так, для долгосрочного плана период планирования составляет 5-15 лет, для среднесрочного – от двух до пяти лет, а для краткосрочного – до одного года.

Эта система планирования предусматривает разработку подчиненных во времени и взаимно согласованных планов деятельности и нацелена на улучшение показателей работы банка. Поэтому в разных видах планов опираются на одинаковые показатели, дифференцированно

устанавливая их целевые значения в зависимости от продолжительности периода планирования. В таком случае каждый из планов включает согласованные между собой конкретные целевые значения показателей, обобщенно характеризующих деятельность банка. В банковском деле это показатели доходности капитала (ROE), доходности активов (ROA), прибыли на одну акцию, мультипликатор капитала и др. Использование данных показателей в процессе планирования позволяет банку ориентироваться на рыночную оценку собственного капитала и достичь конкурентного уровня прибыльности. Разработка таких планов основывается на анализе внутренних возможностей и резервов банка.

Долгосрочный план предусматривает формирование перспективных целей банка и принятия решений на основе долгосрочных прогнозов. В отличие от стратегического плана, где формулируются общие цели развития учреждения, в долгосрочном плане фиксируются целевые значения конкретных показателей деятельности банка. Долгосрочные планы могут также разрабатываться в форме инвестиционных проектов, программ инновационного и научно-технического развития.

Среднесрочное планирование по содержанию и форме близко к долгосрочному, а основной отличительной чертой его является продолжительность периода планирования. В современных условиях динамичного развития внешней среды разница между долгосрочным и среднесрочным планированием нивелируется, и для большинства российских банков плановый горизонт не превышает пять лет.

Краткосрочное планирование позволяет согласовать все направления деятельности банка (кредитование, инвестирование, формированию ресурсной базы и т.д.) и всех его структурных подразделений (филиалов, управлений, отделений, отделов) на текущий финансовый год. Краткосрочное планирование реализуется в форме оперативных планов и бюджетов. В краткосрочном аспекте во главу угла выдвигаются учетные показатели деятельности. Основными плановыми показателями являются процентный доход (разница между процентными доходами и процентными расходами банка), чистая процентная маржа, спред.

Один из видов планирования в банке – составление индивидуальных планов работников банка. Индивидуальный план выполняет несколько важных функций. Во-первых, с его помощью перед работником ставятся конкретные задачи, пути их достижения и сроки выполнения. Это позволяет видеть перспективу и служит стимулом для улучшения работы каждого специалиста банка. Во-вторых, индивидуальный план позволяет руководителю эффективно организовать работу коллектива и контролировать выполнение обязанностей каждым работником. В-третьих, успешное выполнение индивидуального плана является основанием для материального поощрения специалистов и развития их карьеры.

Для реализации функции планирования в организационной структуре банка выделяются центральное плановое подразделение (управление) и плановые отделы по направлениям деятельности – планирование маркетинга, кредитных операций, инвестирования, доверительных операций и т.д. Такой подход позволяет привлечь к разработке планов высококвалифицированных специалистов, консультантов, экспертов, ведь от уровня подготовки кадров в значительной мере зависит качество плана. Нереальный и непрофессионально составленный план, может принести больше вреда, чем пользы, поэтому важно привлечь к планированию профессионалов.

Принципиальным является требование отдельного и независимого функционирования планового управления. Необходимо, чтобы плановые подразделения не входили в состав финансового управления, были самостоятельными и подчинялись только непосредственно высшему руководству банка (исполнительному директору). В свою очередь менеджмент банка должен взять на себя функцию обеспечения реализации банковских планов. Без такой поддержки

система планирования не сможет долго существовать, поскольку плановые подразделения не наделены достаточными полномочиями и средствами воздействия на другие организационные единицы.

Функции руководства банка в процессе планирования сводятся к определению приоритетов развития, утверждению планов и контроль за их выполнением. Эффект от внедрения системы банковского планирования будет только тогда, когда высшее руководство банка будет рассматривать ее как необходимый элемент своей политики.

В практике работы отечественных банков планирование еще не стало обязательным, хотя отдельные банки в последнее время активно используют этот механизм в своей деятельности. Причин как объективного, так и субъективного характера медленного внедрения планирования в работу банков несколько. Достаточно высокие доходы от банковской деятельности по сравнению с международным уровнем давали возможность российским банкам успешно функционировать и без применения сложных методов управления, в частности планирования. Для современного этапа развития банковского дела характерны общее снижение доходности банковских операций, обострение конкуренции на внутреннем рынке, что побуждает банки к поиску новых источников получения прибыли. Существенную помощь в этом может оказать внедрение системы планирования.

Финансовое планирование направляется на преобразование стратегических целей и задач банка в конкретные (абсолютные и относительные) значения результативных финансовых показателей деятельности банковского учреждения через реализацию комплекса мер в сфере финансов.

Продукты финансового планирования следующие:

построение целевой финансовой модели банка;

определение целевых значений параметров системы (банка);

обоснование прогнозных показателей финансовых результатов;

построение прогнозного баланса;

разработка плана банковских операций, бюджета банка и бюджетов структурных подразделений;

составление плана организационных мероприятий и определение ответственных за их выполнение.

Финансовое планирование является составляющей общего процесса управления финансовой деятельностью банка.

Финансовый план включает расчет финансовых результатов деятельности банка на плановый период, а также необходимых для этого финансовых, материальных и человеческих ресурсов. В процессе финансового планирования устанавливаются плановые значения показателей банковского баланса и отчета о прибылях и убытках. После завершения планового периода фактические результаты сравниваются с планом, выявляются причины отклонений и резервы улучшения деятельности.

Финансовый план – это средство реализации финансовой стратегии банка, которая является приоритетной в ряду функциональных стратегий, направленных на достижение стратегических целей деятельности банковского учреждения. Количество и содержание функциональных стратегий варьируют в зависимости от перечня функций управления. В банковской деятельности к основным функциональным стратегиям относятся: финансовая, организационная, маркетинговая, технологическая, учетно-аналитическая, кадровая. Детализированный перечень функциональных стратегий банка может дополнительно включать еще и такие как социальная, экологическая, операционная, инвестиционная, стратегия научных

исследований и разработок, инновационная, материально-технического развития, общего управления, повышения качества банковских продуктов и услуг и др. Однако большинство из них в банковской деятельности имеют второстепенное значение. Следовательно, в отличие от промышленных предприятий, для которых важнейшим считается маркетинговая стратегия, для банковских учреждений приоритетной является финансовая стратегия, учитывая которую определяют направление других функциональных стратегий.

Для формулирования четкой и реалистичной финансовой стратегии банка описательной модели, разработанной в процессе стратегического планирования, недостаточно: ведь в сфере финансов следует опираться на конкретные числовые значения финансовых показателей. Сравнительный анализ финансовых показателей, в частности таких обобщающих как доходность и риск, с аналогичными показателями деятельности других банков, со средними значениями по банковской системе в целом или по группе банков, либо с наилучшими показателями отрасли позволяет банку сформировать адекватную самооценку и определить стратегические ориентиры финансовой деятельности. Результаты количественного анализа дают возможность получить ответы на основные вопросы стратегического управления: позиция банка сейчас и его желательная будущая позиция. В таком случае ответы формулируются в виде конкретных числовых значений финансовых показателей.

Инструментом реализации финансовой стратегии банка служат бюджеты – планы проведения банковских операций (по объемам, длительность, структурой) с учетом будущих доходов и расходов банка в целом и его отдельных структурных подразделений. Бюджеты формируют, учитывая фактические значения финансовых показателей, с ориентацией на стратегические цели и задачи банка в финансовой сфере.

В процессе создания бюджетов общая финансовая стратегия банка детализируется через ряд конкретных стратегий, направленных на разработку стратегических решений в определенном сегменте финансовой деятельности банка. К конкретным финансовым стратегиям относятся следующие:

- наращивание капитальной базы банка;
- расширение депозитной базы;
- кредитование;
- инвестирование;
- стратегии развития других (факторинговых, лизинговых, расчетных, операций с пластиковыми карточками и т.д.) финансовых операций банка.

Обычно конкретные финансовые стратегии банка неравнозначны, а потому могут иметь иерархическую подчиненность, отображаемую в структурировании бюджетов. Периодический контроль за исполнением бюджетов дает возможность обнаружить отклонения от запланированного сценария и корректировать план или стратегию деятельности банка.

Создание финансовых планов происходит как на уровне банка в целом, так и на уровне отдельных структурных подразделений, поэтому отдельные планы должны быть согласованы. Процесс согласования бюджетов может осуществляться двумя основными методами: сверху вниз и снизу вверх. В первом варианте менеджмент банка формулирует задачи и определяет плановые значения финансовых показателей, которые доводятся до подразделений. Руководители подразделений, в свою очередь, разрабатывают конкретные меры достижения плановых показателей, которые представляются на рассмотрение менеджменту банка и согласовываются. Такой подход эффективен, когда нужно быстро реагировать на изменение внешних условий и на жесткую конкуренцию.

В случае, когда бюджеты согласовываются снизу вверх, каждое подразделение самостоятельно разрабатывает финансовый план, исходя из собственных возможностей и потребностей, предоставляет перечень необходимых для выполнения ресурсов. Такие бюджеты представляются подразделениями для просмотра и обсуждения на уровне руководства банка. Окончательный вариант плана определяется в ходе обсуждения между менеджментом банка и линейными руководителями подразделений. В основном этот процесс носит итеративный характер, когда планы несколько раз уточняются, корректируются, согласовываются. Разработка финансовых планов методом снизу вверх более демократична по сравнению с первым вариантом и обеспечивает широкое привлечение специалистов банка к процессу планирования конечных результатов деятельности.

Одним из приемов, обеспечивающих согласование взаимосвязей отдельных результативных финансовых показателей банка и позволяющих определить целевые уровни прибыльности, является методика декомпозиционного анализа собственного капитала (модель Дюпона). Этот подход достаточно универсален и применяется как внешними, так и внутренними пользователями, что позволяет руководству банка оценивать деятельность кредитного учреждения по тем же критериям, по которым ее оценивают внешние аналитики. Поэтому декомпозиционный анализ собственного капитала имеет важное значение именно для стратегического управления финансами банка.

Методика декомпозиционного анализа дает возможность исследовать зависимость между показателями доходности и риска банка и выявить влияние отдельных факторов на результаты его деятельности.

- 
1. Дробышевский, С.М., Пашенко, С.А. Анализ конкуренции в российском банковском секторе. – М.: Институт экономики переходного периода (ИЭПП), 2006.
  2. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Цизнес Букс, 2007.
  3. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. – М.: Маркет ДС, 2008.