Третьякова Светлана Николаевна. Организационно-методические основы управления корпоративной надёжностью коммерческого банка : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Хабаровск, 2002 199 c. РГБ ОД, 61:03-8/1447-8

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. КОРПОРАТИВНАЯ НАДЁЖНОСТЬ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЕЁ ФОРМИРОВАНИЯ 11

1.1. Обоснование введения в науку и практику понятия «корпоративная надёжность коммерческого банка» 11

1.2. Факторы, определяющие корпоративную надёжность кредитных организаций, и их характеристика 30

1.3. Выбор и аргументация критериев корпоративной надёжности коммерческого банка 49

Глава 2. ОРГАНИЗАОДОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ НАДЁЖНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 70

2.1. Инструментарий теории и практики формирования и управления корпоративной надёжностью коммерческого банка 70

2.2. Выбор стратегии управления корпоративной надёжностью коммерческого банка 91

2.3. Определение уровней критериев и степени корпоративной

надёжности коммерческого банка: методический аспект 108

Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ НАДЁЖНОСТЬЮ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА 126

3.1. Бюджетирование как универсальный инструмент управления корпоративной надёжностью коммерческого банка 126

3.2. Организация процесса контроля за корпоративной надёжностью коммерческого банка 146

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 166

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ

ЛИТЕРАТУРЫ 171

**Введение к работе**

**Актуальность исследуемой проблемы.**Переход России от плановой экономики к рыночной обусловил формирование двухуровневой банковской системы. Уже на раннем этапе становления банковской системы коммерческие банки пережили ряд кризисов. Поскольку банк является посредником между огромным числом субъектов экономических отношений, кризисы в банковской сфере носят системный характер. Банкротство одного банка может спровоцировать банкротство других кредитных организаций, подорвав основы национальной экономики. Банковские потрясения середины 90-х гг. ХХ-го в. заставили научных и банковских работников, занимающихся банковским делом, больше внимания уделять вопросам стабильности банковской системы, устойчивости, ликвидности, надёжности коммерческих банков.

Сегодня ещё нет твёрдых научных знаний о сущности понятия «надёжность коммерческого банка». Размытость критериев оценки надёжности, не проработанность большинства теоретических аспектов управления надёжностью коммерческих банков не позволяет создавать механизмы, дающие возможность на практике регулировать надёжность кредитных организаций. И если публикации по проблемам внешней (она нами названа «дистанционной») надёжности имеются, осмыслены хотя бы концептуально механизмы её оценки, то вопросы формирования и управления внутренней («корпоративной») надёжностью только начали исследоваться. Банк России фактически лишь с 2002 г. стал уделять этим проблемам первоочередное внимание, хотя пока не ясна модель его поведения в формировании действенной системы внутреннего контроля в банках, глубоко не обсуждались вопросы внутренней надёжности кредитных организаций.

Современные условия развития рыночных отношений, повышение рискованности банковской деятельности, снижение доходности банковского бизнеса обусловливают важность определения степени надежности банка для самого кредитного учреждения. Такая оценка позволяет выявить место, занимав-

мое банком на рынке, динамику своего развития, увидеть сильные и слабые стороны и резервы выхода на новый уровень развития. Правильная оценка необходима для управления надёжностью, а это именно то, что позволяет банкам выживать во время кризисов, выигрывать в усиливающейся конкурентной борьбе, жить не только сегодняшним днем, но и видеть себя на финансовом рынке завтра.

Последние директивы зарубежных надзорных органов также «сдвигают фокус с непосредственного контроля за деятельностью финансового института на контроль за работой внутренних механизмов самого финансового института, регулирующих его деятельность»1.

Таким образом, существующие теоретические и практические аспекты оценки надёжности коммерческого банка нуждаются в более глубоком системном изучении и выработке практических рекомендаций для повышения надёжности коммерческих банков, что делает тему данного диссертационного исследования актуальной.

**Степень научной разработанности.**Отдельными проблемами надёжности коммерческих банков занимались зарубежные авторы: Альберт М., Долан Э.Дж., Коттер Р., Мескон М.Х., Миллер Р.Л., Рид Э., Ривуар Ж., Роуз П.С., Синки Дж. мл., Хедоури Ф. и т.д.

В числе российских учёных - Андреев В., Ансофф И., Бабичева Ю.А., Белых Л.П., Бор М.З., Буздалин А.В., Бухштабер В.М., Виноградов В., Вотинцева Л.И., Данилов Е.Е., Егоров С.Е., Иванов В.В., Кашанина Т.В., Короткое П.А., Лаврушин О.И., Мамонова И.Д., Масленченков Ю., Матовников М., Панова Г.С., Поморина М.А., Рожков Ю.В., Рудько-Силиванов В.В., Усоскин В.М., Фа-дейкина Н.В., Шеремет А.Д., Ямпольский М.М. и др.

Вместе с тем следует отметить, что большинство авторов в своих работах освящает вопросы оценки надежности коммерческого банка такими участниками экономических отношений, как вкладчики, клиенты, банки-контрагенты. В

1 Данилов Е.Е. Эффективность контрольных и надзорных мероприятий с позиции коммерческого банка // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке. - 2002. - № 3. - С. 49.

данном случае речь идет об оценке дистанционной надежности банка. Вопросы оценки и управления корпоративной надежностью коммерческих банков в научной и экономической литературе практически не освещены.

**Цель и основные задачи исследования.**Целью настоящего исследования является уточнение теоретических положений об экономической природе надёжности кредитных организаций, и разработка организационно-методических основ формирования и управления корпоративной надёжностью коммерческого банка.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи:**

-проследить эволюцию понятия «надёжность коммерческого банка» на фоне изменений экономических отношений в России конца XX - начала XXI вв., раскрыть сущность понятия «корпоративная надёжность» и выявить её отличия от «дистанционной надёжности коммерческого банка»;

-выявить и охарактеризовать основные факторы, оказывающие влияние на корпоративную надёжность коммерческого банка;

-обосновать необходимость системного подхода к разработке критериев корпоративной надёжности коммерческого банка и инструментария формирования и управления ею;

-разработать методические подходы к определению степени корпоративной надёжности коммерческого банка;

-сформулировать организационно-методические подходы к управлению корпоративной надёжностью коммерческого банка.

**Предмет исследования**- экономические отношения, связанные с формированием и управлением корпоративной надёжностью коммерческого банка.

**Объект исследования**- система управления надёжностью среднего регионального российского коммерческого банка.

**Теоретической и методической базой исследования**явились работы отечественных и зарубежных экономистов по проблемам рыночной экономики, банковского дела, менеджмента, управления активами и пассивами, планирования, организации контроля за банковской деятельностью и внутреннего контро-

ля в банках. Информационно-статистическую базу исследования составили федеральные законодательные и подзаконные акты, инструктивные материалы Банка России, статистические материалы Банка России и ГУ ЦБ РФ по Хабаровскому краю, официальные статистические данные о развитии экономики и банковского сектора в 1999-2002 гг., статистических органов РФ, коммерческих банков, рейтинговых агентств.

В процессе исследования использовались методы системного анализа теоретического и практического материала. Анализ данных проведён с применением различных методов общей теории экономического анализа и финансового менеджмента: группировок, сравнений, индексного, балансового, эконометри-ческого моделирования, портфельного метода, факторного анализа, метода экспертных оценок, количественных и качественных методов прогнозирования и т.д.

**Наиболее существенные результаты, полученные автором.**В ходе исследования лично автором получены следующие результаты:

исследована сущность категорий «устойчивость», «стабильность», показана эволюция понятия «надёжность» коммерческого банка и раскрыты их отличия;

сформулированы понятия «дистанционная надёжность» и «корпоративной надежность» коммерческого банка и обоснованы их отличия;

обоснованы критерии оценки и управления корпоративной надёжностью коммерческого банка, выявлены взаимосвязи и взаимозависимости между ними;

разработана методика определения уровня критериев и степени корпоративной надёжности коммерческого банка, апробированная на примере среднего регионального банка;

обоснован подход к бюджетированию как к универсальному инструменту управления корпоративной надёжностью коммерческого банка;

выделены главные аспекты организации процесса контроля за корпоративной надёжностью коммерческого банка и даны практические рекомендации

по их совершенствованию.

**Научная новизна диссертационного исследования**заключается в следующем:

дана авторская трактовка понятия «надёжность коммерческого банка» как оценки конкретным субъектом экономических отношений стратегического аспекта деятельности кредитной организации, сформулированы понятия «дистанционная» и «корпоративная надёжность» коммерческого банка;

обоснованы критерии оценки и управления корпоративной надёжностью коммерческого банка и дана их характеристика;

предложена авторская трактовка бюджетирования как универсального инструмента управления корпоративной надёжностью, разработаны методические подходы и рекомендации по организации процесса бюджетирования;

обосновано наличие в стратегическом аспекте прямой зависимости между ликвидностью и доходностью банка в отличие от сложившегося представления об их обратной зависимости;

выявлены дополнительные аргументы в пользу того, что качество менеджмента определяет более высокий уровень, и ликвидности, и доходности банка.

**Практическая значимость проведенного исследования**заключается в том, что работа представляет собой самостоятельное, завершённое научное исследование, а полученные в ходе исследования результаты могут быть использованы для управления корпоративной надёжностью коммерческого банка. Практическую ценность имеют следующие результаты, полученные автором:

разработана методика определения степени корпоративной надёжности  
коммерческого банка, которая базируется на оценке уровня основных критери  
ев этой надёжности, анализе динамики занимаемой доли на рынке банковских  
услуг региона и динамики позиционирования в группе банков, схожих по мас  
штабу операций и специфике деятельности;

предложена авторская трактовка бюджетирования как универсального

инструмента управления корпоративной надёжностью, позволяющего взаимоувязать все критерии корпоративной надёжности коммерческого банка;

предложена форма отчета, предназначаемого руководству банка, и разработан перечень необходимой для данного отчёта информации, предоставляемой подразделениями банка-**Апробацию**работа получила на региональных научных и научно-практических конференциях (1998-2002 гг., г. Хабаровск).

Часть рекомендаций автора по определению степени корпоративной надежности коммерческого банка используется в практической деятельности Региобанка (г. Хабаровск). **Публикации.**

Автором по теме диссертации опубликовано семь научных работ общим объемом 7,55 п.л.

1. Борец А.А., Третьякова С.Н. Региональные банки: проблемы и пути их решения // Финансовые аспекты становления рыночной экономики: Тезисы докладов региональной научно-методической конференции. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 1998. -С. 107-109 (0,1 п.л.).
2. Третьякова С.Н. Управление надёжностью регионального коммерческого банка // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. - 2000. - № 1. - С. 85-95 (1,2 п.л.).
3. Третьякова С.Н. О факторах, определяющих надёжность коммерческого банка // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. -2001. - № 3. - С. 73-84 (1,25 п.л.).
4. Третьякова С.Н. Организация процесса управления надежностью коммерческого банка // Современные проблемы и перспективы развития финансовой и кредитной сфер экономики России XXI века: Сборник научных статей. -Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2002. - С. 285-292 (0,5 п.л.).
5. Третьякова С.Н. О коммерческом банке как корпорации // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. - 2002. - № 1. - С. 154-155 (0,1 п.л.).
6. Третьякова С.Н. Технология бюджетирования и корпоративная надёжность коммерческого банка // Вестник Хабаровской государственной академии экономики и права. - 2002. - № 2 (0,1 п.л.).
7. Рожков Ю.В., Третьякова С.Н. Управление корпоративной надёжностью коммерческого банка. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2002. (5,51 п.л. в соавторстве, автором - 4,3 п.л.).

**Объём и структура работы.**Структура диссертационной работы определена целью и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа содержит 198 страниц, включая 24 таблицы, 31 рисунок; библиографический список использованной литературы состоит из 192 наименований; 8 приложений.

**В первой главе***«Корпоративная надёжность коммерческого банка и теоретические основы её формирования»*проведено исследование эволюции понятия «надёжность» банка, выявлена сущность понятия «корпоративная надёжность» коммерческого банка и её отличие от «дистанционной надёжности». Выявлены и охарактеризованы факторы, влияющие на корпоративную надёжность коммерческого банка и обоснованы её основные критерии.

**Во второй главе***«Организационно-методические основы оценки и управления корпоративной надёжностью коммерческого банка»*систематизирован инструментарий формирования и управления корпоративной надёжностью коммерческого банка. Обоснована необходимость выработки стратегии банка для формирования и управления корпоративной надёжностью. Разработаны методические подходы к определению степени корпоративной надёжности коммерческого банка.

В третьей главе *« Совершенствование механизма управления корпоративной надёжностью коммерческого банка»*обоснована возможность использования процесса бюджетирования в качестве универсального инструмента управления корпоративной надёжностью коммерческого банка. Выявлены основные проблемы организации процесса контроля за корпоративной надёжностью среднего регионального банка и даны рекомендации по их решению.

## Обоснование введения в науку и практику понятия «корпоративная надёжность коммерческого банка»

В настоящее время в отечественной экономической литературе нет единства в трактовке понятия «надёжность банка». В «Финансово-кредитном словаре» 1988 г. вообще отсутствует такой термин. Это обусловлено объективными причинами.

До 1987 г. в стране, тогда ещё СССР, существовали только государственные банки: Госбанк, Стройбанк, Внешторгбанк и система сберегательных касс. В регионах существовали отделения этих банков, не имеющие собственных уставного капитала и ресурсов. В стране формировался единый денежный фонд, средства из которого распределялись по территориальным отделениям согласно предоставленных заявок по единым установленным ставкам. В таких условиях не существовало самого понятия ликвидности банка или отделения и понятия доходности его деятельности. Отделения находились на сметном финансировании. С вкладчиками работали только ГТСК. Предприятия, обслуживаемые отделениями Госбанка и Стройбанка, также были, в основном, государственными, поэтому просроченные задолженности по предоставленным кредитам возникали редко. Кроме того, не было законодательного оформления процедуры банкротства предприятий и организаций. Существовала практика погашения безнадёжных кредитов, особенно предоставленных сельскому хозяйству, за счёт средств государственного бюджета. Система управления отделениями была жёстко централизованная, все виды операций регламентировались всевозможными инструкциями. Деятельность этих отделений оценивалась и контролировалась территориальными конторами Госбанка с позиции чёткого соблюдения инструкций. В условиях отсутствия самостоятельности, руководящий состав банковской системы того времени не имел навыков принятия решений, соответственно, и понятия банковского менеджмента тогда не существовало. Перестройка банковской системы, начатая в 1987 г., была вызвана рядом негативных явлений, накопившихся в экономике и стремлением приблизить плановую экономику к рыночной. Принятие закона «О государственном предприятии, объединении» от 30 июня 1987 г. послужило тому, что на базе имеющихся государственных банков были созданы отраслевые государственные банки: Госбанк, Промстройбанк, Жилсоцбанк, Агропромбанк, Внешэкономбанк, Сбербанк. Параллельно начался процесс создания кооперативных и коммерческих банков. Появление этих банков вызвало необходимость создания системы регулирования их деятельности со стороны Госбанка. Письмом Госбанка СССР № 201 от 27.04.89 г. были введены «Правила регулирования деятельности коммерческих и кооперативных банков».

В декабре 1990 г. начался новый этап реформирования банковской системы. Была создана двухуровневая система, с разделением функций Центрального банка и коммерческих банков. Теперь вновь созданные или преобразованные из отделений государственных спецбанков коммерческие банки должны были иметь собственный капитал, сами привлекать платные ресурсы, в том числе и от населения, заботиться о прибыльной работе кредитного учреждения. Кроме того, коммерческие банки стали проводить активные операции на свой страх и риск. Весь спектр этих вопросов требовал, прежде всего, умения руководством банка принимать правильные решения. Но именно эта сторона деятельности банков оказалась, как мы отмечали выше, самой слабой и неразвитой. Кроме того, данный этап развития экономики сопровождался быстрым темпом роста инфляции и, соответственно, ростом ставки рефинансирования Центрального банка (Приложение 1). Коммерческие банки оказались в очень благоприятных условиях: не было проблем ни с ресурсами, ни с доходами. Центральный банк также не имел опыта и механизмов адекватного контроля деятельности коммерческих банков. Многие кредитные организации принимали вклады населения под 170% годовых. На фоне значительных объёмов привлеченных средств населения в ресурсах банков последующее снижение ставки рефинансирования привело к значительным убыткам. Кредитование велось под 200-220% и предприятиям становилось всё тяжелее отрабатывать такие кредиты, а в условиях неразвитости законодательной базы они просто прекращали возвращать ссуды. В это же время широкое распространение получили межбанковские связи, были банки, специализирующиеся на «оптовых» операциях. Особенностью было полное доверие со стороны населения к банковской системе и банков друг к другу. Поэтому кризисы 1994-1995 гг. («чёрный вторник» 14 октября 1994 г. и межбанковский кризис 25 августа 1995 г.) оказались неожиданными, как для банков, так и для их клиентов.

Потеряв на кризисах 1994-1995 гг. свои деньги, вкладчики и клиенты впервые задумались о надёжности банков. С другой стороны, Банк России усиливает контроль за деятельностью кредитных организаций. В связи с этим в 1996 г. вводится отчётность по экономическим нормативам - Инструкция ЦБ РФ № 1 от 30.01.96 г. «О порядке регулирования деятельности кредитных организаций», становится обязательным внешний аудит и публикация годовой отчётности банков. После этого кризиса появляются различные рейтинговые агентства, оценивающие степень надежности банков. В прессе, на телевидении идет дискуссия о подходах к оценке банков, о критериях надежности. Именно после 1994 г. в практике оценки деятельности банков и банковской системы в России начали применяться такие понятия, как устойчивость, стабильность, надёжность.

## Инструментарий теории и практики формирования и управления корпоративной надёжностью коммерческого банка

Специалисты по менеджменту относят управление современным банком к одной из самых сложных и интеллектуальных сфер человеческой деятельности. Управление корпоративной надёжностью банка также является сложным процессом, требующим как технологических условий, так и интеллектуальных.

Организация процесса управления корпоративной надёжностью коммерческого банка может включать в себя множество этапов. На наш взгляд, основополагающими из них являются:

1. Выработка инструментария управления корпоративной надёжностью банка.

2. Выработка стратегии управления корпоративной надёжностью банка.

Управление корпоративной надежностью банка обусловливает необходимость разработки адекватного инструментария. В связи с тем, что основное внимание, как мы отмечали выше, необходимо уделять состоянию капитала, ликвидности, доходности и менеджмента, мы считаем, что разработка инструментария управления корпоративной надёжностью должна идти в разрезе этих же показателей.

На наш взгляд, этот процесс предполагает наличие нескольких этапов:

разработку организационной структуры, позволяющую максимально эффективно достигать поставленные цели;

определение способов и методов достижения оптимальных параметров;

разработку системы контроля за процессом управления корпоративной надежностью банка.

Капитал.

Вопросы управления капиталом относятся к функциям высшего менеджмента. Совет банка, правление и президент банка несут ответственность за сохранение капитала, планируют и определяют источники его роста.

Для большинства банков, особенно региональных, существует проблема недокапитализации. При этом требования Банка России к уровню капитала кредитных организаций и его достаточности постоянно ужесточаются. Кроме того, как показывает практика, действующие коммерческие банки в основном испытывают трудности не столько с выполнением норматива достаточности капитала (HI), сколько с выполнением нормативов, связанных с максимальным риском на одного заёмщика (Н6), или на одного вкладчика (Н8).

Ещё одной причиной, по которой банк желает увеличить свой капитал, является политика банка. Коммерческий банк, ведущий агрессивную политику на рьшке и ориентированный на расширение сферы влияния, должен адекватно и своевременно наращивать собственный капитал. Таким образом, оценив свои позиции по капиталу, коммерческий банк может принять решение о необходимости увеличения собственного капитала или о его сохранении на достигнутом уровне. Анализ современной банковской практики показывает, что для большинства кредитных организаций одной из приоритетных задач является доведение капитала банка до уровня адекватного принимаемым на себя рискам.

Как правило, основными источниками роста капитала являются нераспределённая прибыль банка и новая эмиссия акций банка. Решение о доли прибыли, остающейся в распоряжении коммерческого банка, принимается Советом банка, утверждается собранием акционеров и полностью зависит от их интересов. Акционеры банка могут предпочесть получение более высоких дивидендов, чем вложение в капитал банка. В этом случае задача исполнительного руководства банка (правления и президента) аргументировать необходимость увеличения капитала и эффективность данных вложений. Увеличение капитала путем эмиссии новых акций также в значительной мере зависит от акционеров. Во-первых, финансовое положение акционеров банка должно позволять увеличение участия в капитале банка. Во-вторых, для привлечения новых акционеров банку необходимо доказать надёжность и доходность таких вложений. В-третьих, и имеющихся, и потенциальных акционеров необходимо заинтересовать в данных вложениях. Причём делать это предстоит, опять же, высшему менеджменту банка.

Кроме прямого увеличения капитала, для банка важно обеспечить выполнение требований Банка России по достаточности капитала. Особенно актуальным этот вопрос является тогда, когда коммерческий банк собирается расширять свою деятельность. Основная цель этих требований состоит в том, чтобы коммерческие банки увеличивали объём своего капитала по мере роста их финансовых структур. Как мы отмечали ранее, достаточность капитала является основополагающим элементом регулирования с целью предотвращения риска и обеспечения корпоративной надёжности банка. Чтобы обеспечить необходимый уровень достаточности капитала, на наш взгляд, банки могут пойти несколькими путями:

контролировать темп роста рисковых активов;

контролировать уровень нераспределенной прибыли;

реструктурировать активы до более низкой рисковой категории;

продать активы;

выпустить новые акции;

произвести слияние с институтами, имеющими лучшую капитализацию, или приобрести таковые;

использовать возможности получения синдицированного кредита;

использовать другие возможности.

Таким образом, основная работа по управлению капиталом банка лежит на Совете банка, Правлении банка и Президенте. В этом направлении они выполняют функции планирования, организации, координирования, мотивации и окончательного контроля.

## Бюджетирование как универсальный инструмент управления корпоративной надёжностью коммерческого банка

Как мы отмечали в п. 2.1 работы, именно процесс бюджетирования позволяет взаимоувязать основные критерии корпоративной надежности банка и достичь их оптимальных параметров.

В экономической литературе нет однозначной трактовки понятия бюджетирования. В зависимости от поставленных целей, технология бюджетирования может иметь несколько объектов применения. К примеру, с помощью бюджетирования могут решаться следующие задачи:

управление эффективностью деятельности подразделений и персонала;

управление составом и качеством банковских услуг;

управление эффективностью клиентской базы;

анализ контрагентов и партнёров по бизнесу;

управление хозяйством банка;

управление ресурсами банка.

В настоящее время в экономической литературе идёт активная дискуссия о применении технологии бюджетирования в целях определения эффективности подразделений, продуктов и клиентов. Однако, как нам представляется, для среднего регионального банка на сегодня более актуальным является постановка бюджетирования в целом по кредитной организации с целью управления именно корпоративной надёжностью банка. В связи с этим вопросы управления эффективностью подразделений, продуктов и клиентов на основе технологии бюджетирования в данной диссертационной работе рассматриваться нами не будут. В целях нашего исследования мы будем рассматривать процесс бюджетирования как инструмент управления корпоративной надёжностью кредитной организации.

Мы разделяем мнение Е.И. Марусиной, что «бюджетирование является универсальным инструментом управления, позволяющим реализовывать все функции управления, достичь наилучших результатов в установленные сроки, организующий материальные и финансовые потоки, создающий прозрачность управленческой мысли, являющийся составной частью всех управленческих технологий»67.

Процесс бюджетирования включает в себя несколько этапов. Как нам представляется, основными из них являются:

1. Стратегическое планирование. Вопросы выработки стратегии коммерческого банка были подробно рассмотрены нами в предыдущем разделе работы.

2. Тактическое планирование, которое позволяет конкретизировать основные стратегические цели, определить контрольные параметры основных критериев корпоративной надёжности банка. На современном этапе развития экономики и банковской системы России тактический план, обычно, рассчитан на один год. К примеру, на данном этапе бюджетирования могут решаться следующие задачи: планируется ли в этом бюджетном году увеличение капитала банка и из каких источников; определяется размер дивидендов; планируется величина чистого дохода; прогнозируется динамика активов и ресурсов банка.

3. Финансовое планирование, позволяющее взаимоувязать основные критерии корпоративной надёжности кредитной организации. Рассчитывается, обычно, на один год с разбивкой на кварталы и месяцы. По нашему мнению, в рамках финансового планирования должны быть разработаны, как минимум, два документа: расчётный баланс и бюджет доходов и расходов кредитной организации.