Румянцев Максим Владимирович. Совершенствование оперативного финансового планирования в коммерческом банке : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2004 216 c. РГБ ОД, 61:05-8/1323

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические основы оперативного финансового планирования в коммерческом банке 10

1.1. Сущность оперативного финансового планирования 10

1.2. Принципы организации оперативного финансового планирования 23

1.3. Понятие и содержание бюджетного процесса в банке 27

Глава 2. Анализ современной практики оперативного финансового

планирования в коммерческих банках '. 43

2.1. Современная система оперативного финансового планирования 43

2.2. Факторы, влияющие на бюджет банка 68

2.3. Информационное обеспечение бюджетного процесса 84

2.4. Оперативное финансовое планирование на уровне подразделений.... 103

Глава 3. Совершенствование контроля исполнения бюджета в коммерческом банке 137

3.1. Мониторинг исполнения бюджета как основа для принятия управленческих решений 137

3.2. Оценка рентабельности подразделений 156

Заключение 173

Список литературы 183

Приложения 191

**Введение к работе**

Развитие банковского сектора экономики в посткризисный период происходит на фоне макроэкономической стабильности и характеризуется восстановлением рынка банковских услуг до предкризисного уровня. Динамика основных параметров, характеризующих состояние банковской сферы в 2002-2003 гг. свидетельствует об устойчивом росте кредитных вложений, инвестиций в ценные бумаги, расширении набора других услуг, предоставляемых хозяйствующим субъектам, совокупный индекс насыщенности банковскими услугами регионов страны равен или приближается к единице. Указанные тенденции одновременно означают, что возрастает конкуренция и снижается доходность банковского бизнеса. В условиях постоянно снижающейся процентной маржи сохранение прибыльности банковской деятельности возможно только при условии повышения эффективности управления коммерческими банками, финансовой управляемости бизнеса.

Одним из факторов, сдеряшвающих развитие банковской деятельности, является неразвитость системы планирования, низкий уровень бизнес-планирования, неудовлетворительный менеджмент некоторых кредитных организаций, их ориентация на оказание сомнительных услуг и/или недобросовестной коммерческой практики.1

Очевидно, что в настоящее время все большую актуальность в теоретическом и прикладном аспекте приобретают проблемы, связанные с планированием банковской деятельности, в том числе оперативным финансовым планированием и бюджетированием. Нам представляется, что в ближайшей перспективе качество планирования деятельности банка в целом и его структурных подразделений станет предметом соперничества между коммерческими банками, поскольку, чем эффективнее система организации, составления, взаимоувязки планов различного уровня и мониторинга их исполнения, тем больше возможностей у кредитной организации приобрести сильную конкурентную позицию. Задача бюджетирования в настоящее время трансформируется из недостаточно востребованной до недавнего времени технологии управления в насущную потребность организации эффективной работы кредитной организации, причем процедуры планирования теперь распространяются не только на хозяйственные операции банка, но и на всю его операциошгую деятельность.

В этой связи особую важность, с теоретической точки зрения, приобретает раскрытие содержания оперативного финансового планирования, в том числе в методическом плане, а с практической - построение эффективной системы бюджетирования.

Совершенствование оперативного финансового планирования возможно путем внедрения системы бюджетирования, которая позволит:

1. обеспечить достижение целей и решение задач, поставленных в стратегических и тактических планах банка;

2. повысить управляемость банка;

3. планировать источники финансирования инвестиций, необходимых для дальнейшего развития банка;

4. усилить контроль за неоперационными расходами банка;

5. оценить работу каждого подразделения банка в отдельности.

Несмотря на наличие значительного числа обстоятельных работ монографического характера и публикаций в периодических изданиях по вопросам планирования в коммерческом банке, материалов инструктивного характера по организации бизнес-планирования Банка России, ряд проблем изучен недостаточно глубоко как в теоретическом, так и прикладном плане. Это касается фундаментальных вопросов: содержание оперативного финансового планирования, системы бюджетирования и ее элементов, контроля исполнения бюджета банка и их практической реализации в части взаимоувязки планов, формирования баланса активов и пассивов, проектирования финансовой структуры банка, распределения капитала между центрами финансового учета, трансфертного ценообразования, оценки рентабельности подразделений банка и ряда других.

Недостаточная разработанность выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах предопределили цели и задачи исследования.

Целью работы является решение научной задачи совершенствования оперативного финансового планирования с учетом накопленного кредитными организациями опыта и определение направлений совершенствования бюджетирования в коммерческих банках.

Исходя из цели поставлены следующие задачи:

- исследовать сущность оперативного финансового планирования и определить его место и взаимосвязь со стратегическим и тактическим планированием;

- разработать систему бюджетирования коммерческого банка и определить состав её элементов и их взаимосвязь;

- проанализировать современную практику формирования финансовой структуры банка и разработать рекомендации по её совершенствованию;

- разработать рекомендации по трансфертному ценообразованию;

- проанализировать информационное обеспечение бюджетного процесса в банке и дать предложения по его совершенствованию;

- разработать методологию формирования и учета исполнения бюджетных планов;

- проанализировать и уточнить современную методологию оценки рентабельности подразделений банка в целях совершенствования оперативного финансового планирования.

В соответствии с выбранной темой предметом исследования являются теоретические и методологические основы оперативного финансового планирования в коммерческом банке.

Объектом исследования является деятельность коммерческих банков по оперативному финансовому планированию.

Теоретической и методической базой исследования являются труды отечественных и зарубежных экономистов в области финансового менеджмента и планирования (М. Альберт, Ашкинадзе А., Ковалев В.В., Купчинский В.А., Лаврушин О.И., Ларионова И.В., Лобанов А.А., Мамонова И.Д., Масленченков Ю.С., М. Мескон, Ольхова Р.Г., Панова Г.С., А. Паркинсон, Поморина М.А., Рогов М.А., Родионова В.М., П. Роуз, Тютюнник А.В., Д. Хан, Ф. Хедоури, Шеремет А.Д. и др.) и практические разработки коммерческих банков и международных финансово-кредитных институтов в области планирования и бюджетирования.

Методологической основой исследования являются системный подход к анализу проблем, общенаучные методы и следующие приемы анализа и синтеза: группировка сравнение, классификация, научная абстракция, моделирование и др.

Информационная база представлена банковским законодательством Российской федерации (в том числе нормативными актами Банка России), внутрибанковскими документами кредитных организаций, материалами научно-практических конференций и семинаров, статьями в периодических изданиях и публикациями в сети Internet.

Работа выполнена в соответствии с п. 9.9 «Проблемы обеспечения сбалансированной банковской политики в области инвестиций, кредитования и формирования банковских пассивов по всему вектору источников и резервов» паспорта специальности 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит».

Научная новизна исследования заключается в разработке комплекса теоретических и методологических проблем и определении направлений совершенствования оперативного финансового планирования в коммерческом банке с целью повышения эффективности банковской деятельности и принятия адекватных рыночной конъюнктуре управленческих решений. Конкретные результаты, полученные лично соискателем, заключаются в следующем:

- уточнено содержание понятия «оперативное финансовое планирование», определено его место в иерархии планирования в банке с учетом целей и задач, стоящих перед менеджментом на определенном этапе развития;

- определены элементы системы бюджетирования, раскрыты их содержание и взаимосвязь;

- на основе обобщения современной банковской практики уточнена методика формирования финансовой структуры банка, основанная на сегментировании бизнеса банка, уточнено место и задачи центра финансового учета (ЦФУ) «Ресурс-менеджмент»;

- на основе обобщения отечественного и зарубежного опыта разработана методология трансфертного ценообразования с учетом уровня централизации управления ресурсами;

- разработана методика создания классификаторов основных видов бюджетных планов и уточнены методологические и функциональные требования к системам автоматизации бюджетирования;

- усовершенствована методология бюджетного планирования з части составления бюджета активов и пассивов (БАП), распределения капитала, доходов и расходов ЦФУ банка;

- уточнена методика анализа рентабельности подразделений банка. Практическая значимость исследования состоит в том, что на основе методологического аппарата и конкретных рекомендаций по совершенствованию оперативного финансового планирования коммерческие банки смогут использовать предлагаемые приемы и методы в повседневной деятельности. Материалы диссертационной работы помогут практикующим специалистам усовершенствовать используемые ими подходы с целью повышения эффективности деятельности и укрепления конкретных позиций на рынке банковских услуг. Самостоятельное практическое значение имеют:

- обоснование подходов к организации системы бюджетирования;

- предложения по структурированию бюджетного процесса;

- рекомендации по проектированию финансовой структуры банка;

- методология трансфертного ценообразования

- методологические подходы к составлению бюджета банка;

- предложения по распределению капитала, доходов и расходов между ЦФУ;

- подходы к формированию бюджетной информации на основе использования набора классификаторов;

- предложения по анализу исполнения бюджета банка и оценке рентабельности подразделений.

Основные положения диссертации рекомендуется использовать в преподавании учебных дисциплин «Банковское дело», «Банковский менеджмент», «Экономический анализ деятельности коммерческого банка».

Апробация и внедрение результатов исследования. Научное исследование выполнено в рамках научно-исследовательских работ Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации, проводимых в соответствии с комплексной темой «Финансово-экономические основы устойчивого и безопасного развития России в XXI веке».

Сформулированные в диссертации выводы и предложения применяются в работе коммерческих банков по совершенствованию бюджетного планирования (ЗАО КБ «Гута-банк», АКБ «БИН» (ОАО), подтверждено справками о внедрении).

Материалы исследования используются в учебном процессе кафедрой «Банковское дело» Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации, а также могут служить основой для дальнейших научных исследований в области оперативного финансового планирования и бюджетирования в коммерческих банках.

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в 2-х статьях общим объемом 1.2 п.л. (весь объем - авторский).

Структура диссертации обусловлена целью и задачами, поставленными соискателем и включает введение, три основных главы, заключение, содержит таблиц, 11 рисунков, 111 наименований библиографического списка литературы и 10 приложений. Объем диссертационной работы составляет 190 страниц машинописного текста.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы его цели, задачи, определены предмет, объект и область исследования, изложены научная новизна и практическая значимость результатов диссертации, выносимых на защиту, их внедрение.

В первой главе рассматриваются теоретические вопросы организации оперативного финансового планирования, уточняется понятие и его содержание, принципы организации, содержание и элементы системы бюджетирования в коммерческом банке, этапы бюджетного процесса.

Во второй главе обобщена современная практика оперативного финансового планирования, раскрыто содержание формирования финансовой структуры банка, обоснованы подходы формирования информационного обеспечения и требования к системам автоматизации бюджетирования, разработана методология оперативного финансового планирования для подразделений банка.

В третьей главе разработаны теоретические основы мониторинга исполнения бюджета банка, разграничены понятия контроль и мониторинг, раскрыты методологические подходы оценки рентабельности подразделений банка.

В заключении сформулированы основные выводы, рекомендации и предложения по результатам исследования.

## Сущность оперативного финансового планирования

В рыночной системе экономических отношений коммерческие банки функционируют в условиях жесткой конкуренции. В современных условиях наблюдается обострение конкуренции как внутри банковского сектора — между российскими коммерческими банками и их иностранными партнерами, работающими на российском рынке банковских услуг, так и со стороны других кредитно финансовых институтов — небанковских учреждений, паевых инвестиционных фондов, предлагающих адекватные финансовые услуги. Усиливаются тенденции по расширению объемов заимствований предприятий непосредственно на финансовых рынках, например, посредством выпуска облигационных займов. Для сохранения и усиления своих конкурентных позиций банки должны своевременно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, создавать и предлагать участникам рынка привлекательные новые продукты и услуги, искать новые источники доходов, достаточные для их дальнейшего развития, сохраняя при этом стабильность и надежность бизнеса.

Во многом успешное развитие кредитных организаций зависит от их способности предвидеть внешние угрозы со стороны потенциальных конкурентов, учесть внешние и внутренние возможности и с учетом этого внести изменения в собственные планы развития. Очевидно, что победителями конкурентной борьбы станут те кредитные организации, планирование и управление в которых, позволят оперативно реагировать и перестраиваться с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Нам представляется, что сегодня конкурентной проверке подвергаются не только банковские продукты и услуги, но и организация планирования, цели, принципы и место в управлении банком. Именно в процессе планирования кредитная организация учитывает все позитивные и негативные факторы рыночной конъюнктуры, определяет целевые ориентиры стратегического и тактического характера.

В этой связи исследование содержания планирования, в том числе оперативного финансового планирования, представляется важным, поскольку является залогом успешного функционирования кредитной организации.

В экономической литературе встречаются разные точки зрения при определении понятия планирования. Все они базируются на современной теории управлеїшя. Наиболее признанными в настоящее время являются следующие научные подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный. Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. В системном подходе подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как персонал, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся среды. Учет влияния внешних и внутренних факторов определяет содержание ситуационного подхода, суть которого заключается в применении методов управления, адекватных конкретной ситуации.

Именно данные воззрения в теории управления легли в основу определения содержания планирования.

Эшщклопедические издания больше внимания уделяют понятию и содержанию планирования на макроуровне, внутрифирменное планирование характеризуется весьма лаконично.

## Современная система оперативного финансового планирования

Бюджетирование, являясь управленческой технологией, на современном этапе развития банков характеризуется многообразием методологических подходов к его организации. Как правило, каждая кредитная организация имеет свою собственную, уникальную систему бюджетирования, наиболее полно отражающую ее специфику. Есть даже такое выражение: «Бюджет - это интимное дело банка».

Тем не менее, в методологии бюджетирования выделяются общие подходы, на основе которых строится система бюджетирования в конкретном банке. В частности, бюджетирование предполагает построение финансовой структуры и структуры бюджетов.

Бюджетирование как часть системы финансового менеджмента банка осуществляется, в разрезе финансовой структуры коммерческого банка, которая проектируется на основе существующей организационной структуры банка путем выделения сегментов.

Организационная структура - это выстроенная по иерархии административного подчинения совокупность подразделений банка, которые выполняют закрепленные за ними функции. Цель организационной структуры — административное управление функционированием банка. Однако финансовое управление банком, инкорпорирующим различные виды бизнеса и множество подразделений, требует формирования иной структуры - финансовой структуры банка.

Целями формирования финансовой структуры банка являются:

- обеспечение эффективного распределения ресурсов;

- создание механизма внутреннего взаимодействия и хозрасчетных отношений между подразделениями, выполняющими различные функции;

— повышение качества и сокращение сроков выполнения работ путем перераспределения функций и ответственности по их выполнению между подразделениями.

Рассмотрим более подробно состав финансовой структуры банка и алгоритм её проектирования, применяемые в современной системе бюджетирования.

Поскольку понятие финансовой структуры пришло в банковский менеджмент из финансового менеджмента предприятий, в котором единичная составляющая финансовой структуры зачастую определяется по-разному, данная неопределенность сохранилась и в банковском деле. Финансовый менеджмент на производственных предприятиях находится за рамками нашего исследования, однако обобщение современных исследований29 и практики30 банковского финансового менеджмента позволило предложить нижеизложенный, на наш взгляд, наиболее рациональный подход к определению и формированию финансовой структуры банка.

Финансовая структура - внутреннее строение банка, основанное на вьщелении центров финансового учета, их группировке в сегменты по определенным признакам и взаимосвязях между ними.

Центр финансового учета (ЦФУ) - это структурное подразделение банка, или совокупность частей подразделений, или группа подразделений. ЦФУ является единицей учета по финансовой структуре. Каждый ЦФУ должен иметь персонально ответственного менеджера, принимающего решения для осуществления функций, закрепленных за ЦФУ. ЦФУ также называют центром учета (ЦУ, от англ. accounting center), центром ответственности (ЦО, от англ. responsibility center).

## Мониторинг исполнения бюджета как основа для принятия управленческих решений

Завершающей стадией бюджетного процесса в банке является контроль и анализ исполнения бюджета банка.

Как уже отмечалось выше, контроль, как и планирование, является функцией управления. В предыдущих главах диссертации мы пытались показать, что контроль присущ планированию.

Контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Чтобы контроль был эффективным, его следует тесно увязывать с планированием. Такая увязка является существенной для обеспечения эффективности процесса управления в целом.

Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.56

С практической точки зрения применительно к оперативному финансовому планированию контроль представляет собой совокупность мероприятий по организации соблюдения плановых параметров бюджетных планов подразделений и банка в целом.

Следует различать формы контроля, которые можно классифицировать в зависимости от различных критериев. Для оперативного финансового планирования можно выделить три критерия классификации форм контроля:

- регламент осуществления;

- объект контроля;

- время проведения.

Для оперативного финансового планирования в зависимости от регламента проведения можно выделить такие формы контроля, как: обязательный, инициативный и внутренний. Без обязательной формы контроля оперативное финансовое планирование утрачивает свой смысл, поскольку без отслеживания всех негативных и позитивных тенденций управление неэффективно. Инициативный контроль может проводиться в зависимости от принятого регламента по решению высшего управленческого органа. При оперативном финансовом планировании контроль является внутренним, поскольку информация, содержащаяся в бюдясете, не является публичной и носит конфиденциальный характер.

Объектом контроля выступают показатели бюджета разных уровней.

В зависимости от времени проведения различают предварительный, текущий и последующий контроль.

Контроль исполнения бюджета выполняется для выявления отклонений реальных результатов деятельности от запланированных и нужен для того, чтобы своевременно принять меры по обеспечению исполнения бюджета.

Предварительный контроль предполагает учет в параметрах бюджета некоторых норм как регулятивного, так и внутреннего характера, на стадии составления бюджета банка.

Текущий контроль проявляется через регулярный контроль фактического исполнения бюджета банка, выполняемый в течение периода бюджетирования.

Контроль исполнения бюджета основывается на данных о значениях бюджетных показателей и осуществляется путем вычисления отклонений фактического значения бюджетного показателя от планового.

Регулярный контроль исполнения бюджета базируется на данных о текущем исполнении бюджета. Формой регулярного контроля исполнения бюджета являются оперативные отчеты о фактическом исполнении бюджета (ежедневные / еженедельные).