

## ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ В ПОСТКРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ

КРУХМАЛЬ Е. В.

кандидат экономических наук

Сумы

Усиление конкуренции на рынке банковских услуг, неопределенность условий банковской деятельности, предопределяющая существование рисков потерь капитала, объективно способствуют повышению требований к качеству планирования в банках. Но условия финансового кризиса и посткризисного периода предъявляют особенные требования к механизму и инструментарию финансового планирования в банке. Следовательно, вопросы оптимизации финансового планирования в банке являются актуальными.

Изучению финансового планирования в банках посвящены работы украинских и зарубежных ученых О. В. Васюренко, А. П. Вожжова, А. М. Мороза, С. М. Козьменко, А. Я. Кузнецовой, А. М. Колодизева, Л. А. Примостки, Д. А. Лаптырева, В. И. Колесникова, А. И. Лаврушина, Г. С. Пановой, В. М. Усопкина, П. Роуза, С. Майерса, Дж. Синко, Тимоти У. Коха и др.

При всей значимости разработок отечественных и зарубежных ученых условия внешней среды требуют определения особенностей финансового планирования и направлений его оптимизации. В условиях неопределенности вследствие финансового кризиса процесс финансового планирования не может остаться таким же, как в условиях стабильности. Кроме того, процесс финансового планирования значительно усложняется. Технология планирования в банках, которая предусматривает периодическое составление планов на основе достигнутых результатов, не может быть применена в условиях неопределенности. Такой подход не учитывает не только непрерывную природу и динамичную изменчивость внешней среды, но и потенциал банка.

Таким образом, целью нашего исследования является поиск направлений оптимизации финансового планирования в банках в условиях неопределенности. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: выявить особенности финансового планирования в посткризисных условиях, определить направления оптимизации процесса финансового планирования в условиях кризиса и посткризисных условиях.

Изучение особенностей финансового планирования в настоящее время позволяет отметить следующее. Во-первых, при составлении планов должны изменяться горизонты планирования. В условиях неопределенности банки должны составлять не только оперативные планы, но и среднесрочные. Хотя понятие среднесрочного плана в таких условиях меняется. Во-вторых, план должен быть не набором показателей, а направлением действий в зависимости от реализации различных факторов риска.

В-третьих, план должен быть достаточно гибким, чтобы учесть динамическую изменчивость внешней среды.

Высокая степень неопределенности является наиболее сложной особенностью финансового планирования в посткризисных условиях. В условиях быстрых изменений внешней среды, что характерно для современной экономической ситуации в стране и мире, при финансовом планировании деятельности банка важно учесть как можно больше рисков.

Наиболее эффективным инструментом планирования, позволяющим это сделать, является сценарное планирование, которое заключается в построении сценариев развития событий и расчета основных целевых показателей деятельности банка по каждому сценарию.

Данная технология заключается в подготовке и анализе нескольких альтернативных вариантов текущих планов деятельности банка, один из которых и становится основой для принятия управленческих решений, и в своей основе опирается на различные подходы к оценке будущего и построению нескольких сценариев развития событий (рис. 1).

При использовании сценарного планирования в качестве отправной точки берется простая экстраполяция результатов, достигнутых в прошлых плановых периодах, дает точку «Текущий потенциал» на оси тактических целей. Считается, что данные показатели будут достигнуты при сохранении существующих до момента планирования трендов во внешней среде, и сохранении неизменными возможностей банка. Данный сценарий используется в качестве пессимистического.

Далее на основе SWOT-анализа прогнозируются возможности банка, предоставляемые внешней средой. Данные возможности, трансформируясь в программу действий, дают на графике новые «Текущие цели», которые становятся для банка базовыми и формируют реалистичный сценарий. Обязательным условием расчета целевых показателей должна быть их корректировка на основе существующих рисков и возможных негативных сценариев развития событий. Таким образом, за основу реалистичного плана берется полное использование текущих возможностей банка.

В случае, когда банк будет устанавливать более амбициозные показатели деятельности – его внимание будет концентрироваться на поиске и создании новых возможностей для роста. Определенные пути сформируют основу оптимистичного плана банка.

Результатом завершения полного цикла тактического планирования является создание детально проработанного финансового плана деятельности банка, определяющего в пессимистическом, реалистическом и оптимистическом вариантах цели, задачи, плановые финансовые показатели деятельности и программу действий банка на следующий финансовый период.

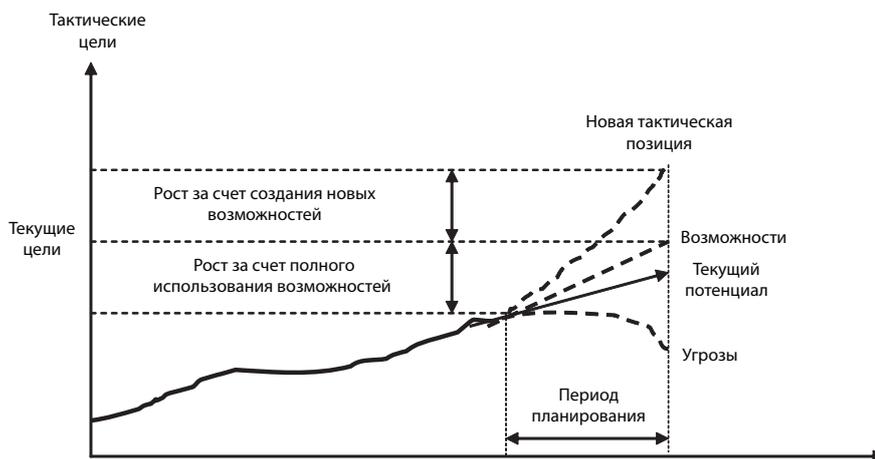


Рис. 1. Механизм сценарного планирования

Применение данной технологии улучшит качество реакции банка на возможные изменения среды.

По мнению экспертов-практиков, можно выделить несколько правил повышения реалистичности кризисного плана.

*Во-первых*, банк может ориентироваться на план исходя из пессимистического прогноза. В оперативном плане целесообразно использовать пессимистические предпосылки развития факторов и предусматривать максимум компенсирующих мероприятий, что позволит несколько нивелировать высокую степень неопределенности [1].

*Во-вторых*, при составлении кризисных планов целесообразно опираться на экспертные оценки сотрудников и, что особенно актуально, увеличить полномочия филиалов банка при составлении планов. Такой подход даст филиалам большей самостоятельности и создаст условия для творческой инициативы руководителей и специалистов региональных подразделений, что позволит учесть их реальные возможности и использовать в полной мере внутренний и внешний потенциал, учесть местную специфику и определить реальные потребности клиентов, достичь объективности, обоснованности и реальности разработанных финансовых планов. Использование метода экспертных оценок является одним из основных для решения проблем неопределенности.

*В-третьих*, оперативно реагировать на изменения. В условиях высокой неопределенности банку нужно усилить мониторинг макроэкономических показателей и транслировать результаты для быстрого реагирования.

Следует также обратить внимание на приоритеты планирования. Эксперты ИКФ «АЛБТ» выделяют три подхода к планированию в условиях кризиса: от «прожиточного минимума», от сценариев развития внешней среды, от целевых показателей [1]. На практике может быть больше подходов. Но в настоящее время чаще всего один из указанных подходов является основным, а другие могут быть дополнительными.

Подход «от прожиточного минимума» достаточно распространен в текущий период и активно используется наиболее пострадавшими от кризиса банками, которые вынуждены были пойти на существенное сокращение расходов всех видов. Планирование на основе

изменения условий внешней среды критически значим для банков, которые существенно зависят от внешних заимствований. Подход к планированию на основе целевых показателей характерен для банков, которые наименее пострадали во время кризиса, имеют доступ к ресурсам и достаточный запас ликвидности.

Также необходимо подчеркнуть важность наличия механизма корректировки финансовых планов с учетом изменений определенных внутренних и внешних факторов. Учитывая необходимость повышения гибкости и оперативности при финансовом планировании в посткризисных условиях, предлагаем создать возможности корректировки планов в процессе реализации поставленных целей. Такую возможность дает «скользящее» планирование, которое является альтернативой периодическому составлению планов. Планирование на скользящей основе приобретает непрерывный характер, увеличивает чувствительность банка к изменениям внешней среды и позволяет оперативно на них реагировать.

Таким образом, понимание особенностей планирования в данный период и его оптимизация позволит учесть при планировании непрерывную природу и динамические изменения внешней среды, возможные негативные сценарии развития событий, потенциальные угрозы и риски, и планировать мероприятия по их предотвращению. В частности, использование сценарного планирования, планирования на скользящей основе особенно актуально в условиях кризиса и посткризисный период, характеризующийся высокой степенью неопределенности. Применение адекватных методов и инструментов позволит повысить качество финансовых планов и уровень финансового менеджмента в банке. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Сироткин Д. Планирование в условиях кризиса [Текст] / Д. Сироткин, И. Зинина // Финансовый директор.– 2009.– № 3.– С. 2.
2. Борисов А. В. Элементы системы стратегического управления в банках [Текст] / А. В. Борисов // Банковский менеджмент.– 2008.– № 2.– С. 10 – 19.
3. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента [Текст] : Пер. с англ. / Роберт Н. Холт.– М. : Дело ЛТД, 1993.– 128 с. – ISBN 5-85900-042-1.