

Мухамедханова Бибігүл Ғалымжанқызы

Совершенствование финансового планирования в коммерческих организациях
(на материалах филиала АО «Нурбанк» г. Семей)

6М050900 – Финансы

Реферат

диссертации на соискание степени магистра
экономических наук по специальности 6М050900 - Финансы

Семей, 2018

Научный руководитель:

доктор PhD
Еркінова С.Е.

Официальные оппоненты:

доктор PhD
Молдажанов М.Б.

Защита магистерской диссертации состоится « ____ » июня 2018 г. в ____ ч. на заседании государственной аттестационной комиссии Казахстанского инновационного университета на соискание степени магистра экономики и бизнеса, по адресу: г. Семей, ул. Байсеитова 5, ауд. _____.

С рефератом можно ознакомиться в читальном зале библиотеки Казахстанского инновационного университета.

Реферат размещен на сайте
www.kiu.kz

« ____ » _____ 2018 г.

Зав.кафедрой «Экономика и финансов»
Доктор PhD

Кадыров Б.К.

Объем и структура диссертации. Диссертация изложена на 95 страницах машинописного текста, состоит из введения, 3 разделов, заключения, списка использованных источников, включающих 38 наименований, 21 таблиц, 9 рисунков и 5 приложений.

Ключевые слова: Финансы, Финансовое планирование, Кредиты, банк, банковская система, бюджет, бюджетирование.

Актуальность исследования. В настоящее время банковская система Республики Казахстан активно развивается. Безусловно, она отстает по степени развития от банковских систем стран Запада, однако характеризуется усилением конкурентной борьбы, расширением ассортимента банковских продуктов и услуг, увеличением объема операций, расширением банковских филиальных сетей. Эффективность банковской деятельности в таких условиях во многом зависит от системы банковского менеджмента. Современные проблемы отечественных банков, выраженные в виде неустойчивости банковского бизнеса, его низкой эффективности, слабой деловой активности, нехватки денежных средств и т.д., нередко связаны с недопониманием либо игнорированием важных составных частей банковского менеджмента при его организации. Одним из сдерживающих развитие банковской деятельности факторов является низкий уровень системы финансового планирования деятельности коммерческих банков.

В последнее время особенно остро встали перед руководителями многих коммерческих банков вопросы анализа и планирования деятельности банка в целом и его подразделений, определения себестоимости банковских услуг, изыскания коммерческими банками внутренних резервов выживания. В связи с этим повышается роль внутрибанковского управленческого учета, предполагающего введение системы оценки эффективности работы различных подразделений банка и/или отдельных направлений его деятельности.

Инструментом управления, призванным решить существующие проблемы коммерческих банков посредством повышения эффективности финансового планирования и управления в целом, является бюджетирование.

Степень изученности проблемы. Важность и необходимость внедрения финансового планирования как технологии финансового планирования в систему управления банковской деятельностью неоднократно подчеркивается в работах таких ученых, как Ворштехер Х., Добровольский Е.Ю., Куницына Н.Н., Поморина М.А., Румянцев М.В., Садвакасов К.К., Тилмс Р., Тютюнник А.В., Ширинская Е.Б. и др.

В Казахстане исследованиями в области финансово планирования продолжительное время занимаются такие ученые, как Вуколов В.Н., Ердаuletов С.Р., Макагонов А.Н., Саипов А.А., Раева Р.А., Мусин К.Н., Шабельникова С.А., Алиева Ж.Н., Дюсембекова Ж.Н., Никифорова Е.А., Мамадиаров М.Д, Турсинбаева К.С., Дуйсен Г.М., Щурова А., Кантарбаева Ж., Сауранбаев О. и др.

Однако внедрение системы финансового планирования в том или ином коммерческом банке далеко не всегда имеет успешный исход. Во многом это связано с недостаточной проработанностью подходов и методик организации финансового планирования в отечественной науке, а также небольшим практическим опытом отечественных коммерческих банков. Актуальность и недостаточная разработанность вопросов организации эффективной системы финансового планирования в отечественных коммерческих банках обусловили выбор темы диссертации и определили его структуру.

Цель и задачи исследования, цель диссертационной работы. Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы обосновать систему управления совершенствования организации системы финансового планирования в отечественных коммерческих банках для повышения

эффективности банковского менеджмента.

Исходя из поставленной цели, были определены следующие задачи:

- исследовать сущность финансового планирования и определить его место в системе планирования;
- определить достоинства и недостатки современных технологий организации отдельных элементов системы финансового планирования, таких как построение стратегии, анализ и оценка деятельности, трансфертное ценообразование, коррекция и аллокация доходов и расходов;
- исследовать зарубежный и отечественный опыт организации финансового планирования в коммерческих банках;
- предложить направления по совершенствованию финансового планирования в коммерческих банках.

Объектом исследования является система финансового планирования в отечественных и зарубежных коммерческих банках.

Предметом исследования является совокупность финансовых отношений, возникающих при осуществлении финансового планирования в коммерческом банке.

Информационной базой исследования послужили законодательные и нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность кредитных организаций в Республики Казахстан, отчеты и информационные материалы по постановке финансового планирования в отдельных коммерческих банках, аналитические материалы компании Инталев, Интерсофт Лаб и АО «Нурбанк» по практике финансового планирования в коммерческих банках.

Теоретической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых в области финансового менеджмента и банковского дела, в числе которых Абушаева Р.Р., Ашкинадзе А.В., Бор М.З., Бримсон Дж.Д., Жуков Е.Ф., Каплан Р.С., Карабанов Б.М., Княжеченко Е.И., Кох Т.У., Лаврушин О.И., Леонтьев В.Е., Маслеченков Ю.С., Нортон Д.П., Петрикова С.М., Портер М.Э., Радковская Н.П., Робсон Н., Садвакасов К.К., Смулов А.М., Соколов Ю.А., Тавасиев А.М., Тренев Н.Н., Трубанов А.В., Уллах Ф., Фрейзер Р., Хоуп Дж., Эдвинсон Л. и др.

Научная новизна Научная новизна заключается в разработке предложений по оптимальной организации системы финансового планирования коммерческого банка, способствующей повышению эффективности управления его деятельностью.

Получены следующие научные результаты, определяющие элементы новизны исследования:

- уточнено содержание понятия «бюджетирование», раскрывающее его как процесс финансового планирования, основанный на выделении центров финансовой ответственности в структуре кредитной организации;
 - обосновано применение процессно-ориентированного подхода к финансовому планированию, призванного обеспечить высокий уровень финансового планирования на основе более точной оценки деятельности коммерческого банка;
 - разработана методика классификации бизнес-процессов, обеспечивающая реализацию процессно-ориентированного финансового планирования в коммерческом банке;
- предложен клиентоориентированный подход к построению организационной и финансовой структуры банка, являющейся элементом системы финансового планирования, позволяющий проводить более точный анализ работы с клиентами и вовремя предпринимать соответствующие управленческие шаги;

- обосновано использование показателя экономической добавленной стоимости для оценки деятельности структурных подразделений и применение его при построении мотивационного механизма участников бюджетного процесса;

- предложен перечень нефинансовых показателей для оценки репутации кредитной организации и перспектив привлечения денежных ресурсов.

Практическая значимость работы.

Содержащиеся в диссертации рекомендации автора позволят коммерческим банкам существенно повысить эффективность системы финансового планирования и финансового планирования. Материалы диссертации могут быть использованы в преподавании курса «Банковский менеджмент и маркетинг», «Финансовый менеджмент».

Публикации. Основные материалы диссертационной работы опубликованы в 3 научных статьях общим объемом 1,2 п.л.

Основная часть

В настоящее время банковская система Республики Казахстан активно развивается. Безусловно, она отстает по степени развития от банковских систем стран Запада, однако характеризуется усилением конкурентной борьбы, расширением ассортимента банковских продуктов и услуг, увеличением объема операций, расширением банковских филиальных сетей.

Инструментом управления, призванным решить существующие проблемы коммерческих банков посредством повышения эффективности финансового планирования и управления в целом, является бюджетирование.

Важность и необходимость внедрения финансового планирования как технологии финансового планирования в систему управления банковской деятельностью неоднократно подчеркивается в работах многих ученых

Однако внедрение системы финансового планирования в том или ином коммерческом банке далеко не всегда имеет успешный исход. Во многом это связано с недостаточной проработанностью подходов и методик организации финансового планирования в отечественной науке, а также небольшим практическим опытом отечественных коммерческих банков. Актуальность и недостаточная разработанность вопросов организации эффективной системы финансового планирования в отечественных коммерческих банках обусловили выбор темы диссертации и определили его структуру.

По-мнению ряда отечественных ученых, при определении планирования основное внимание уделяется практическому аспекту, а именно: разработке и принятию целевых установок и путей их достижения, оценке состояния ресурсов, выявлению возможностей их увеличения и эффективности их использования.

В экономической литературе принято выделять различные виды планирования, а именно: маркетинговое, экономическое, планирование персонала и т.д.

В силу специфики банковского продукта приоритетное значение для коммерческого банка имеет финансовое планирование.

По-нашему мнению, наиболее точное определение понятия «финансовое планирование» сформулировано Румянцевым М.В., который под финансовым планированием понимает планомерный процесс создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов [56.С.19].

В финансовом планировании принято выделять следующие взаимосвязанные этапы: стратегический, тактический и оперативный (текущий) слайд3

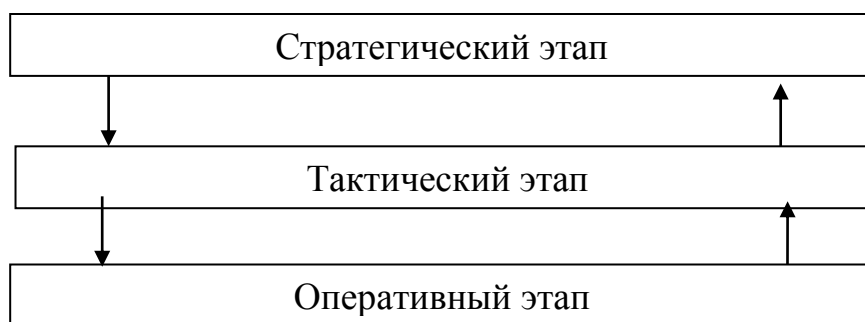


Рисунок 1 - Этапы финансового планирования.

Примечание – составлено автором

Стратегический этап финансового планирования характеризуется составлением долгосрочных видов финансовых планов, как правило, на период свыше трех лет.

Тактический этап финансового планирования характеризуется составлением среднесрочных финансовых планов на срок от одного года до трех лет. Тактический этап планирования в коммерческом банке реализуется посредством составления бизнес-планов как под конкретные проекты и программы развития, так и под бизнес-направления.

Оперативный этап финансового планирования характеризуется составлением краткосрочных финансовых планов по созданию, распределению и использованию финансовых ресурсов на срок до одного года.

Финансовое планирование можно рассматривать в широком и узком смысле слова. В широком смысле - это управление бизнесом банка через бюджет для достижения целей на основе ключевых показателей деятельности.

Таблица 2- Определения финансового планирования в отечественной науке.

Определение	Автор
Финансовое планирование - регулярное самостоятельное составление совокупности финансовых планов (бюджетов) банка [17.С.189].	Д.э.н., проф. Маслечников Ю.С.
Финансовое планирование - распределение расходов банка между его подразделениями и условное закрепление отдельных видов доходов за функциональными подразделениями [68.С.137].	Заслуженный деятель науки РФ, действительный член Международной академии наук Евразии, чл.-корр. Академии экономических наук и предпринимательской деятельности Валенцева Н.И.
Финансовое планирование, или бюджетирование, - это процесс формирования и контроля исполнения детализированного бюджета расходов и поступлений денежных средств по отдельным экономическим операциям и областям деятельности в процессе оперативной деятельности [67.С.260].	Тютюнник А.В., Трубанов А.В.

Финансовое планирование- представляет собой технологию по управлению ресурсами, включающую в себя планирование в денежном выражении основных показателей деятельности банка посредством составления бюджета, его исполнение, контроль и анализ отклонений [56.С.30].	Румянцев М.В.
Финансовое планирование- является технологией финансового планирования, учета и контроля	Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В.
Примечание – собрано и обобщено автором	

Для финансового планирования характерны: использование финансового моделирования и его инструментов, дополнительной информации из внешнего окружения банка, более длительные интервалы планирования, укрупненная номенклатура и статьи бюджета.

Финансовое планирование является инструментом и важным элементом управления организацией. Основным рабочим инструментом финансового планирования является непосредственно бюджет. В современной науке существуют различные трактовки термина «бюджет».

Финансовое планирование дает менеджеру ясное представление о возможностях компании и ее месте на рынке. С помощью финансового планирования можно составить точную, удобную для восприятия, контроля, анализа и планирования картину происходящего с четким выявлением приоритетов в работе

Благодаря Финансовому планированию финансовые потоки становятся прозрачными, возникает возможность определять приоритеты платежей, отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности, планировать движение денежных средств, планировать доходы и расходы, строить и оценивать показатели ликвидности и рентабельности.



Рисунок 1- Динамика объемов кредитов банков второго уровня в разрезе валют (на начало периода), 2012-2017 гг.

Примечание: разработано автором на основании данных НБ РК

В настоящее время финансовая система нашей страны ощущает на себе последствия мирового финансового кризиса.

Уровень провизирования в банковском секторе продолжает повышаться по мере снижения качества кредитов для поглощения ожидаемых потерь по кредитному портфелю. Формирование провизий призвано способствовать стабилизации банковского сектора в целом и при необходимости иметь в наличии ресурсы, которые можно направить на компенсацию потерь финансовых институтов, связанных с возможной реализацией рискованных ситуаций.

В соответствии с требованиями классификации активов и условных обязательств применяется следующий размер по формированию провизий: стандартные - 0%, 1 категория - 5%; 2 категория - 10%, 3 категория - 20%, 4 категория - 25%, 5 категория - 50%, безнадежные 100%. Займы, сомнительные 5 категории и безнадежные, по портфелю однородных кредитов учитываются только сформированные провизии [9].

АО «Нурбанк» является одним из стабильно развивающихся финансово - устойчивых банков Казахстана. Несмотря на развитие негативных тенденций в банковской системе республики, АО «Нурбанк» продолжает занимать лидирующие позиции в банковском секторе, составляя по разным критериям значительную долю рынка (слайд7).

Таблица 3 - Рыночная доля АО «Нурбанк» за 2013-2017 годы (в % к объёму рынка)

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Активы	17,2	16	17	16,	1
Займы брутто	12,8	13	13	13,	1
Депозиты физических лиц	20,4	21	20	20,	2
Текущие счета юридических лиц	20,5	22	24	29	1
Чистый доход	12,1	56	36	34,	2

Примечание: составлено на основании данных годовых отчётов АО «Нурбанк» за 2012-2017

Как видно из представленных данных слайда 7, доля банка составляет около 17% общего объёма активов банковского сектора, более 20% рынка по депозитам физических лиц. АО «Нурбанк» находится в числе лидеров банковской системы республики по количеству клиентов, размерам филиальной сети.

Одним из основных видов банковских продуктов является предоставление займов. Процесс кредитования в Банке осуществляется в соответствии с принятой кредитной политикой, изложенной в положении о Внутренней кредитной политике, утвержденной Советом Директоров Банка.

Таблица 4 - Займы, выданные юридическим лицам АО «Нурбанк» в 2017 году, тыс. тенге

Вид займа	Средне-взвешенная годовая % ставка	выдано с начала года	Средне-взвешенная годовая % ставка в тенге	Сумма выданного займа в тенге	Средне-взвешенная годовая % ставка в валюте	Сумма выданного займа в валюте
Займы юридическим лицам в т.ч.						
Овердрафт	20,46	6.182.206	22,68	492.209	20,27	5.689.997
Краткосрочные	13,00	149.090.776	14,51	11.944.694	12,87	137.146.082
Долгосрочные	10,43	111.713.244	12,11	21.620.070	10,03	90.093.174
Итого	12,10	266.986.226	13,11	34.056.973	11,95	232.929.253

Анализ таблицы показывает, что за 2016 год прирост общего размера кредитного портфеля Банка составил 7,8%, что в сумме составляет 67.851.528 тыс. тенге. В том числе, в общий портфель коммерческих займов включены займы предоставляемые дочерними банкам в сумме 24.498.595 тыс.тенге, что составляет 2,6% от общего размера кредитного портфеля Группы: ОАО «АТФБанк-Кыргызстан» в сумме 15.770.622 тыс.тенге и ЗАО «БанкСибирь» в сумме 8.727.973 тыс. тенге.

На данный момент наиболее приоритетным для Банка является потребительское кредитование без обеспечения. Данный приоритет обусловлен высокой доходностью, а также оборачиваемостью кредитных ресурсов.

Таблицы 5- Классификация судного портфеля АО «Нурбанк», тыс. тенге

Категория кредита	01.01.2016			01.01.2017		
	удельный вес	Провизии	Задолженность	удельный вес	Провизии	Задолженность
Стандартные	615.976.543	66.1 %	20.128.984	710.163.752	82.2 %	1 0.407.361
Сомнительные	187.995.596	20.1 %	71.692.477	114.058.597	13.2 %	28.307.830
Проблемные	128.255.801	13.8 %	61.516.726	40.154.063	4.6 %	26.607.200
Итого	932.227.940	100%	153.338.187	864.376.412	100%	65.322.391

В настоящее время сложилось два основных концептуальных подхода к формированию системы финансового планирования: концепция традиционного (функционально-ориентированного) подхода и концепция процессно-ориентированного подхода.

При процессно-ориентированном подходе бюджет банка основывается на бюджетах бизнес-процессов, которые составляются исходя из рациональной технологии их выполнения, фактической управленческой себестоимости банковских продуктов или услуг и планируемого объема продаж наиболее привлекательных продуктов или услуг.

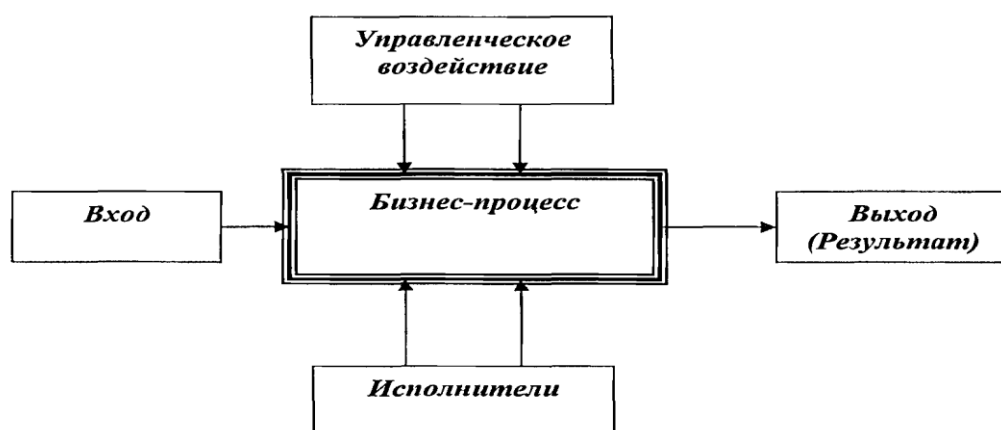


Рисунок 2 - Графическое изображение бизнес-процесса

Примечание – составлено по оперативным отчетам АО «Нурбанк» г.Семей

Процессно-ориентированный подход к бюджетированию предполагает выполнение цепочки последовательных шагов: определение общих стратегических целей (миссии), определение стратегии и выявление потребностей клиентов (их требований) с целью

выявления критических факторов успеха, отражение этих потребностей в стратегических целях, установление плановых показателей (директив)

Для достижения стратегических целей банка, исходя из планируемых объемов выполняемых работ, осуществляется планирование ресурсов

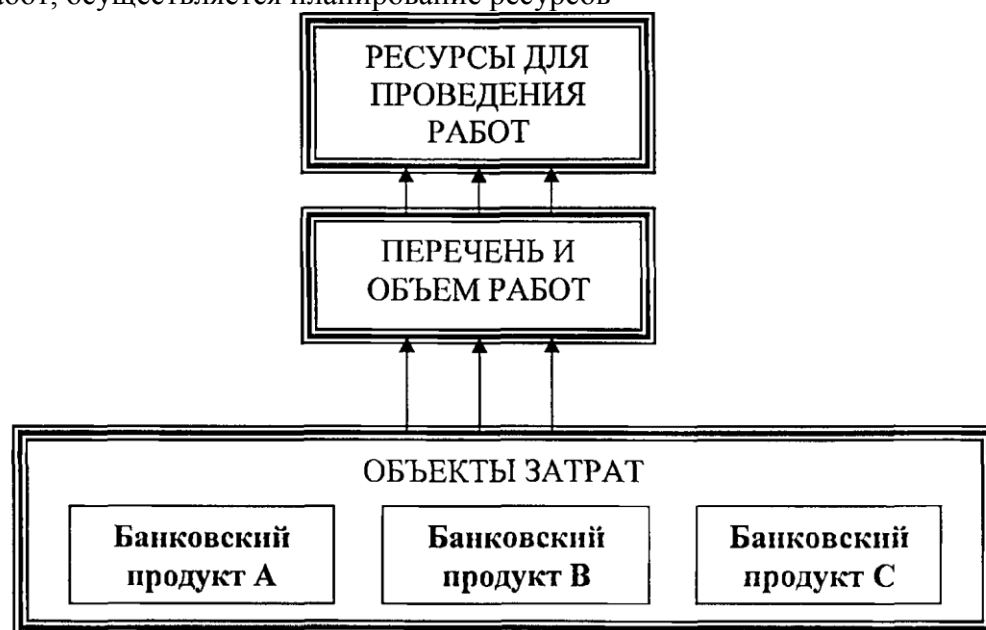


Рисунок3- Графическое изображение порядка планирования ресурсов в рамках процессно-ориентированного финансового планирования в АО «Нурбанк»

Примечание – составлено по оперативным отчетам АО «Нурбанк» г.Семей

При этом состав планируемых ресурсов зависит от ожидаемых действий, которые необходимо осуществить для выполнения бизнес-процесса, то есть от рабочей нагрузки.

Процесс финансового планирования после внедрения системы, включая подготовку планов на будущий год, занимает порядка трех месяцев: с октября по декабрь. Планирование начинается с того, что:

1. Руководство формирует обобщенные плановые задания по всему банку в виде лимитов по ключевым показателям эффективности, таким как, минимальная процентная маржа, минимальный объем прироста комиссионных доходов и т.д.;
2. Далее Финансовый департамент готовит прогнозные данные, необходимые для планирования, в том числе плановые курсы валют, внутренние (трансфертные) процентные ставки и т.д., а также осуществляет общий контроль за ходом бюджетного процесса в целом;
3. Затем сметообразующие и бизнес-подразделения Головного офиса (в банке их около 17 и их количество может изменяться) формируют детальные плановые задания для филиалов и в дальнейшем осуществляют постатейный контроль планов;
4. На основе полученных плановых заданий филиалы банка самостоятельно планируют свои операционные доходы и расходы, накладные расходы и капитальные вложения;
5. Плановые бюджеты филиалов и Головного офиса вносятся в систему «Контур Корпорация. Финансовое управление», где выполняются расчеты по формулам и автоматическая консолидация данных, а также формируются необходимые отчеты для всех участников процесса планирования.
6. При неприемлемом расхождении расчетных значений с плановыми заданиями (лимитами ключевых показателей эффективности) выполняются корректировки планов подразделений и итерация планирования повторяется.

Таким образом, достигается согласование оперативных бюджетов со стратегическими показателями деятельности банка.

7. Участники планирования получают комплект отчетов для проверки и согласования планов. Филиалы, сметообразующие и бизнес-подразделения Головного офиса получают Excel-отчеты, такие как бюджет активов и пассивов, бюджет операционных доходов и расходов, смета накладных расходов и капитальных вложений.

Можно выделить ряд причин, вызывающих необходимость совершенствования системы финансового планирования в коммерческих банках:

1. Приобретаемые материальные средства периодически скапливаются в силу своей невостребованности. В то же время руководители подразделений банка постоянно сетуют на то, что их сотрудники не обеспечены необходимой для работы техникой, расходными материалами, офисным оборудованием, мебелью и т.д.;
2. Оплата коммунальных услуг, аренды, средств связи, рекламы, командировок, представительских расходов выполняется не самым экономным образом и постоянно имеет тенденцию к повышению;
3. Возникают ситуации, в которых руководство банка ставится перед фактом проведения срочных внеплановых платежей по какой-либо статье. Причем подобные ситуации могут возникать регулярно, несмотря на то, что эти затраты можно было запланировать и не заниматься в спешке поиском необходимых ресурсов;
4. Попытки директивного сокращения тех или иных видов затрат не приводят к ожидаемому эффекту экономии средств, поскольку вырастают затраты по другим статьям;
5. Уменьшение расходов по какой-либо статье приводит к увеличению косвенных потерь в других областях деятельности банка;
6. Отсутствие четких ориентиров и прозрачных методов оценки деятельности подразделений провоцирует их конкуренцию подразделений вместо консолидации в интересах всего банка.
7. Менеджеры банка сталкиваются с проблемой оценки перспективности тех или иных направлений бизнеса и возможных последствий принятия тех или иных управленческих решений.
8. В результате выполнения большого объема текущей работы руководители практически не имеют времени для перспективного стратегического планирования и прогнозирования.

Более подробно расчеты можно увидеть в таблице 6

Таблица 6- Откорректированный вариант бюджета

Вид деятельности	Кредитный офицер		Менеджер отделения		Всего, час
	рабочая нагрузка, час	эквивалент полной занятости, рабочие дни	рабочая нагрузка, час	Эквивалент полной занятости, рабочие дни	
Ответы на телефонные звонки	750	0,375			750
Прием заявок	1750	0,875			
			450	0,225	2200
Оценка:					
ипотечных кредитов	1000	0,50			1000
			500	0,25	500
кредитов на	500	0,25			500

покупку автомобиля			250	0,125	250
Продажа ипотечных кредитов:					
стандартных			200	0,10	200
в крупных размерах			300	0,15	300
Управление специалистами по обработке кредитов			200	0,10	200
Управление кредитными офицерами			200	0,10	200
Всего по бюджету	4000	2,0	2100	1,05	6100
Имеется в распоряжении	4000		2100 с учетом сверхурочного времени		6100

Примечание – составлено на основе материала интернет сайта АО «Нурбанк»

Для эффективного финансового планирования предлагается следующая модель, представленная в таблице 7

Таблица 7 - Бюджет зарплаты по видам деятельности коммерческого банка

Вид деятельности	Кредитный офицер		Менеджер отделения		Заработная плата, долл.	Всего, долл.
	рабочая нагрузка, час	Почасовая ставка, долл.	рабочая нагрузка	почасовая ставка, долл.		
Ответы на телефонные звонки	750	20			15 000	15000
Прием заявок	1750	20			35 000	
			450	23,81	10714	
						45714
Оценка ипотечных кредитов	1000	20			20 000	
			500	23,81	11 905	
						31905
Оценка кредитов на покупку автомобиля	500	20			10 000	
			250	23,81	5952	
						15952
Продажа стандартных ипотечных кредитов			200	23,81	4762	4762

Продажа ипотечных кредитов крупных размерах			300	23,81	7143	7143
Управление специалистами по обработке кредитов			200	23,81	4762	4762
Управление кредитными офицерами			200	23,81	4762	4762
Всего по бюджету	4000		2100		13000	13000

Примечание – составлено на основе материала интернет сайта АО «Нурбанк»

Необходимо увязать для банка стратегическое планирование и этапы финансового планирования Данная взаимосвязь показаны на слайде 15

Схема взаимодействия процессов этапа стратегического планирования, бизнес-планирования и финансового планирования

Предварительный этап описания бизнес-процессов является важным этапом организации эффективного управления деятельностью коммерческого банка. Это обусловлено рядом моментов. Во-первых, в настоящее время в коммерческих банках при организации такого важного управленческого инструмента как финансовое планирование начинает активно использоваться процессно-ориентированный подход, сущность которого заключается в построении бюджетов под каждый бизнес-процесс коммерческого банка.

Бизнес-процессы, представляя собой комплекс взаимосвязанных видов деятельности и образуя цепочку, или «атомную» структуру, стали основными объектами управления. Бюджеты, основанные на заранее выстроенных бизнес-процессах позволяют экономически целесообразно и обоснованно управлять ресурсами экономического субъекта.

Во-вторых, залогом успешного функционирования и дальнейшего развития современного коммерческого банка является четко выстроенная и экономически обоснованная стратегия, являющаяся первым этапом финансового планирования. Разработка стратегии неразрывно связана с системой сбалансированных показателей, которая в свою очередь тесно связана с бизнес-процессами.

В-третьих, описание бизнес-процессов позволяет на начальном этапе постановки стратегических целей провести качественный анализ ключевых компетенций, выявить наиболее важных для банка бизнес-процессы (прежде всего те, которые создают добавленную стоимость), изучить «качество» выполнения этих бизнес-процессов и осуществить меры по их усовершенствованию или радикальному реинжинирингу.

Классификация бизнес-процессов позволяет создать определенный каркас, в рамках которого осуществляется описание бизнес-процессов. В мировой науке существуют различные методики классификации бизнес-процессов, которые получили большое распространение и в отечественной практике.

Заключение

На основе исследования процесса финансового планирования в коммерческих банках был сделан ряд выводов и предложений.

1. Основой планирования, а также главным инструментом управления, определяющим источники и направления использования ресурсов коммерческого банка является финансовое планирование. В настоящее время, используя современные управленческие технологии в области финансового планирования такие, как процессно-ориентированное финансовое планирование с применением системы сбалансированных показателей, руководство коммерческого банка имеет большие возможности в построении стратегии, осуществлении тотального контроллинга, применении комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности.

2. Финансовое планирование - это технология выполнения стратегии, реализации планирования, учета, контроля и анализа финансовых потоков, а также получаемых результатов деятельности через бюджеты.

3. В настоящее время в планировании на этапе стратегического планирования, а также на аналитическом этапе применяются управленческие технологии, основанные на системе сбалансированных показателей и на концепции управления на базе показателя добавленной стоимости. Указанные технологии применяются отдельно друг от друга, в результате чего происходит снижение эффективности системы управления деятельностью коммерческого банка.

4. В диссертационной работе на основе исследования практики применения системы сбалансированных показателей в коммерческих банках предложено дополнить указанную управленческую технологию посредством включения в систему сбалансированных показателей отдельной проекции «поставщиков денежных ресурсов», включающей в себя ряд показателей, которые влияют на обеспечение коммерческого банка денежными ресурсами: удовлетворенность вкладчиков, инвесторов и т.д. (готовы ли они рекомендовать нас); сохранение вкладчиков, инвесторов и т.д. (количество договоров, заключенных на новый срок, количество договоров на одного клиента); расширение базы вкладчиков, инвесторов и т.д. (доля новых договоров в портфеле); доля инвесторов с наиболее выгодными экономическими условиями; основные потребности и желания вкладчиков, инвесторов и т.д.; основные свойства и выгоды предложений банка (в т.ч. в части услуг и продуктов) для «поставщиков»; соответствие коммерческого банка ожиданиям вкладчика, инвестора (дружелюбие, доверие, доступность); удобство нахождения офисов; удобство работы с документами; ценовая политика (тарифы, бонусы, лотереи, призы).

В результате появится возможность осуществлять стратегическое планирование и оценку процесса обеспечения деятельности банка денежными ресурсами.

в работе предложен клиентоориентированный подход к построению организационной и моделированию финансовой структуры коммерческого банка при одновременной организации системного учета доходов и расходов в разрезе клиентов, а также начисления трансфертных доходов-расходов. Клиентоориентированный подход позволяет усовершенствовать систему финансового планирования коммерческого банка с точки зрения комплексного обслуживания клиентов. Появляется возможность анализировать деятельность банка не только со стороны его подразделений и бизнес-направлений (или банковских продуктов), но и с клиентской стороны.

В результате реализации рекомендаций автора по внедрению системы финансового планирования и ее совершенствованию, повысится эффективность управления деятельностью коммерческого банка.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ НАУЧНЫХ ТРУДОВ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

1. Банктің стратегиялық мақсаттарын жоспарлау ерекшеліктері мен талаптары [Текст] / Б. Ғ. Мухамедханова // Материалы международной научн.-практич. конференции магистрантов (PHD), молодых ученых "Наука и современность". - Семей : КИУ, 19.04. 2017 г. - С. 285-288.,
2. Коммерциялық банкте қаржылық жоспарлау ұйымдастырудың аспектілері [Текст] / Б. Мухамедханова // Хабаршы Вестник КИУ. - 2017. - №1. - С. 58-63,
3. Пути совершенствования финансового планирования в коммерческих банках //Материалы междунар. науч.-практич. Конференции магистрантов, докторнтов и молодых ученых "Актуальные проблемы современной науки". - Семей, 24.04.2018. - С. 246-253.,

Мұхамедханова Бибігүл Ғалымжанқызы

Коммерциялық ұйымдарда қаржылық жоспарлауды жетілдіру (Семей қ. «Нұрбанк» АҚ филиалының материалдарында) 6M050900 - Қаржы

Диссертацияның көлемі мен құрылымы. Диссертациялық жұмыс баспаға шығарылған мәтіннің 95 бетінен тұрады, кіріспеден, 3 бөлімнен, қорытындыдан, 38 атаудан, 21 кестеден, 9 фигурадан және 5 қосымшадан тұратын көздер тізімінен тұрады.

Түйінді сөздер: Қаржы, Қаржылық жоспарлау, Кредиттер, банк, банк жүйесі, бюджет, бюджеттеу.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері, диссертацияның мақсаты. Зерттеудің мақсаты банк басқарудың тиімділігін арттыру үшін отандық коммерциялық банктердің қаржылық жоспарлау ұйымдастыруды жақсарту жолдарын негіздеу болып табылады.

Мақсатқа сүйене отырып, келесі міндеттер анықталды:

- қаржылық жоспарлаудың мәнін зерттеу және жоспарлау жүйесіндегі өз орнын анықтау;

- Мұндай құрылыс стратегиясы, талдау және бағалау, трансферттік баға, өтем және кірістер мен шығыстарды бөлу ретінде қаржылық жоспарлау жекелеген элементтерін қазіргі заманғы технологияларды, артықшылықтары мен кемшіліктері анықтау;

- коммерциялық банктерде қаржылық жоспарлауды ұйымдастырудағы шетелдік және отандық тәжірибені зерттеу;

- коммерциялық банктерде қаржылық жоспарлауды жетілдіру жолдарын ұсынады.

Зерттеудің мақсаты отандық және шетелдік коммерциялық банктерде қаржылық жоспарлау жүйесі болып табылады.

Зерттеу пәні коммерциялық банктің қаржылық жоспарлау жүзеге асыруға байланысты туындайтын қаржылық қатынастарды жинау болып табылады.

Mukhamedkhanova Bibigul ҒАЛЫМЖАНҚЫЗЫ

Improvement of financial planning in commercial organizations (on materials of the branch of JSC "Nurbank" in Semey)

6M050900 – Finance

The volume and structure of the dissertation. The thesis is presented in 95 pages of typewritten text, consists of an introduction, 3 sections, conclusion, a list of sources used, including 38 titles, 21 tables, 9 figures and 5 annexes.

Keywords: Finance, Financial planning, Credits, bank, banking system, budget, budgeting.

The purpose and objectives of the study, the purpose of the thesis. The purpose of the dissertation research is to substantiate the directions of improving the organization of the financial planning system in domestic commercial banks to improve the efficiency of banking management.

Based on the goal, the following tasks were defined:

- explore the essence of financial planning and determine its place in the planning system;

- determine the advantages and disadvantages of modern technologies for the organization of individual elements of the financial planning system, such as building a strategy, analyzing and evaluating activities, transfer pricing, correction and allocation of revenues and expenses;

- explore foreign and domestic experience in organizing financial planning in commercial banks;

- suggest ways to improve financial planning in commercial banks.

The object of the study is the system of financial planning in domestic and foreign commercial banks.

The subject of the study is the totality of financial relations arising in the course of financial planning in a commercial bank.

Отпечатано
Издательство КИУ
070014, г. Семей, ул. Байсеитова, 5, тел. 56-22-53
<http://www.info@kiu.kz/>