

Маја Николоска,  
раководител на дирекција за планирање, контрола и известување  
Еуростандард банка а.д. Скопје

Средство за остварување на целите на банките

# ПЛАНИРАЊЕ

Процесот на следење на развојниот план на банката опфаќа оценка на остварувањето на целите по сектори, за да се утврди прогресот во остварувањето на планот

**В**о денешното окружувањето што се карактеризира со брзи технолошки промени, неизвесност во работењето, зголемена конкуренција и постојан развој на нови производи, планирањето е ефикасно средство за антиципирање на иднината и корисен начин за смалување на неизвесноста и ризикот што ги носи.

Процесот на планирање почнува со анализа на екстерното окружување што го сочинуваат надворешните фактори што имаат потенцијално влијание врз работењето на банките. Постоеноста на различни економски, општествени, технолошки, правни, демографски, културни, социјални и конкурентски промени доведуваат до потреба од нивно ефективно оценување. Идентификацијата и оцената кога, каде, како и зошто ќе имаат влијание врз банката определени важни трендови и настани, им овозможуваат на банките поуспешно да ја формулираат и да ја извршуваат својата стратегија. Значајни надворешни фактори што се земаат предвид при планирањето се: предвидениот пораст на БДП, вработеноста, економскиот пораст, странските инвестиции, стабилноста на курсот на денарот, ценовната стабилност, просечната инфлација, како и очекуваниот пораст на кредити.

Следува фазата каде што се одредува пазарната позиција, односно средствата и ресурсите со кои се располага, како и способностите што овозможуваат остварување на конкурентска предност на банката на пазарот. Добрата репутација, традицијата, довербата од клиентите, ефикаснос-

та, иновативноста, како и развојот и инвестирањето во своите вработени се дел од предностите што обезбедуваат успешно работење. Од друга страна, постојните слабости треба да се детектираат и банките да се стремат кон нивно елиминирање или минимизирање.

**Визијата е почетниот инпут во дефинирањето на мисијата, целите и стратегијата**

Следниот чекор е утврдување на визијата, мисијата и целите на банката. Визија е поседување јасна претстава за нејзината иднина. Од голема важност е запознавањето на вработените со барањата за остварување на визијата, како и нивно мотивирање и инспирирање за нејзина реализација низ секојдневното работење. Визијата е почетниот инпут во дефинирањето на мисијата, целите и стратегијата.

Мисијата на банката ја одразува намерата или причината за нејзиното постоење и ја конкретизира визијата преку дефиниран делокруг на активности, од аспект на производите што ќе бидат понудени и пазарите што ќе бидат опслужени. Мисијата покажува која е банката и што ќе работи.

Целите се идна состојба, ситуација или сакан резултат кон кои е насочена планската активност. Тие се основа за стратегии, планови, приоритети, алокација на ресурси и појдовна точка на секоја менаџерска акција. Формулирањето и остварувањето на реални цели е суштина на добриот менаџмент.

Стратегијата претставува планска



## ГОДИШЕН РАЗВОЕН ПЛАН

Изработка на годишен развоен план почнува во втората половина на годината, кога банките ги имаат резултатите од работењето од првата половина од годината, а кои служат како основа за проектирање на идните состојби. Секако, предвид се земени и актуелните трендови во банкарството, анализата на конкуренција, како и проекцијата на трендовите на макроекономските параметри и нивното очекувано влијанието врз работењето на банката.

акција за насочување на банката кон остварување на целите. Таа се однесува на тоа како банката од тековната позиција да се пренесе во идна посакувана позиција. Врз основа на формулираната стратегија и стратешките цели, банките изработуваат развојни планови за наредната година.

Одделите за планирање во банките го насочуваат и го координираат дефинирањето на плановите на одделните сектори во банката. Тие изготвуваат интерна анализа за процена на постојниот спектар на производи и услуги, нивната цена, како и на ефикасноста на вработените кои директно или индиректно се вклучени во продажбата на производи и услуги. Посебен акцент е ставен на анализа на можностите за зголемување на ефикасноста на работењето, намалувањето на трошоците и подобрување на квалитетот на услугите.

Развојниот план содржи и планови за продажни активности, развој на нови производи и планиран пласман на пазарот, развој на мрежа на експозитури и активности што се во насока на подобрување на процесот на управување со ризици. Се разбира, со цел да се измери ефикасноста при реализирањето на предвидените цели, развојниот план содржи соодветни финансиски и оперативни показатели.

Одделот за планирање е исто така одговорен за изработка на финансискиот дел од планот, што ги опфаќа проекциите на билансот на состојба и билансот на успех, како и планот за број на нови клиенти, обем на платен промет, број на картички и слично. Покрај тоа, големо внимание се посветува на планирање и следење на работата и профитабилноста на продажните сектори во банката, како и по поединечни производи. Во основата, развојниот план се базира на месечна проекција на доспеани кредити и депозити, како и нови планирани пласмани на кредити, односно ниво на очекувани депозити со предвидените каматни стапки и трансферни цени. Исто така, банката детално ги планира провизиите, како и другите приходи/расходи, во согласност со актуелните внатрешни и надворешни фактори и планираниот развој.

Составен дел на планот на банката



е и планот за капитални инвестиции, каде што детално се наведени сите развојни и инвестициски проекти, како и обемот на потребни вложувања како капитал и инвестиции во делот на оперативните трошоци. Од големо значење за постигнување на планираната ефикасност на банката е и добро предвидениот план на оперативни трошоци, каде што детално се наведени сите трошоци што се неопходни за работењето. Развојниот план треба да биде усогласен со регулаторните и интерни рамки, како што се адекватноста на капиталот, сопствените средства и слично.

Континуируваниот мониторинг и контролата на остварувањето на целите од развојниот план на банката, се клучен елемент во нивна реализација. Процесот на следење на развојниот план на банката опфаќа оцена на остварувањето на целите по сектори, за да се утврди прогресот во остварувањето на планот.

Потребно е да се врши месечно следење на реализацијата на планот, т.е. да се согледаат отстапувањата на состојбите и физичкиот обем на активностите, причините што придонеле за отстапување од планираните резултати, како и преземените активности во процесот на остварување на планот. Доколку се процени дека резултатите од работењето значително отстапуваат од планираните и дека не може соодветно да се влијае врз причините што довеле до таквото отстапување, менаџментот на банката може да донесе одлука за ревидирање на развојниот план.

---

Заклучно, од сето погореизнесено произлегува дека неопходна е континуирана соработка и комуникација помеѓу менаџментот и одделот за планирање за да може навремено да се реагира на непредвидените промени што ги носи секојдневното работење и да се остави доволен простор банката да се приспособи на промените на желбите и потребите на клиентите, конкуренцијата и пазарот

---