

व्यापारी बँकांच्या कामगिरीचे अंदाज पत्रक - संकल्पना व कार्यवाही.

डॉ. कारभारी बबनराव दिवटे

उपप्राचार्य, मा. ध. पालेशा वाणिज्य महाविद्यालय, धुळे

● प्रास्ताविक :

संध्य स्थितीत बँका करीत असलेल्या कामाची माहिती होणे गरजेचे झाले आहे. बँकांची आर्थिक स्थिती व व्यवहार लोकांसमोर पारदर्शपणे येणे आवश्यक झाले आहे. लोकांना बँकांविषयी व बँकांच्या व्यवहाराविषयी अनेक शंका निर्माण झाल्या आहेत. त्या शंका व गैरसमज दूर करण्यासाठी बँकांची कामगिरी लोकांसमोर मांडणे ही काळाची गरज बनली आहे.

● **अर्थ :** अंदाज पत्रक हे नियोजन, मूल्यमापन आणि नियंत्रणाचे व्यवस्थापनातील महत्वाचे साधन आहे. परंपरागत अंदाज पत्रकात फक्त वित्तीय दृष्टीकोन होता. त्यात वित्तीय बाब आणि भौतिक उद्दिष्ट यात मेळ घातला जात नाही. विशिष्ट विभागात केलेल्या खर्चातून ठरविलेल्या भौतिक उद्दिष्टांपैकी किती उद्दिष्ट साध्य होईल हेही सांगता येत नाही. तसेच त्यात एखाद्या प्रकल्पाची अंमलबजावणी कशी करायची, प्रत्येक नगाचा खर्च किती, खर्च-लाभता प्रमाण काय असेल हेही विचारात घेतले जात नाही. त्यामुळे कामाचे योग्य मूल्यमापन करता येत नाही. ही उनिव दूर करण्यासाठी अमेरिकेत प्रथमच १९२० मध्ये कामगिरीचे अंदाजपत्रक ही संकल्पना मांडण्यात आली. कामगिरीच्या अंदाजपत्रकाची व्याख्या व्यवस्थापनाचे साधन म्हणून केली जाते. त्यात अंदाजीत खर्च आणि कार्य, कार्यक्रम, व्यवहार व प्रकल्प इत्यादी गोष्टी मिळकत म्हणून विचारात घेते. तसेच प्रकल्पाच्या भौतिक आणि वित्तीय दृष्टीकोनातील संबंध स्पष्ट करते. बँकिंग कमिशनच्या दृष्टीकोनातून बँकेने कोणते काम कसे करावे, कोणत्या सेवा पुरवाव्या या दृष्टीकोनातून कामगिरीचे अंदाजपत्रक महत्वाचे असते. त्यात आदान-प्रदान प्रमाण आणि खर्च व लाभता प्रमाण यांचे विश्लेषण केले जाते.

● **उद्दिष्टे :** कामगिरीच्या अंदाज पत्रकाची अल्पकालीन व दीर्घकालीन उद्दिष्टे असतात. त्यात संघटन, कार्याचा भौतिक व वित्तीय दृष्टीकोनातील समन्वय, विविध कार्यांचा आढावा, व्यवस्थापन पातळीवरील निर्णय, परिणाम कारक हिशोब तपासणी आणि विशिष्ट काळातील कामगिरीचे मोजमाप इत्यादी उद्दिष्टांचा समावेश होतो.

● **बँक कामगिरीच्या अंदाजपत्रकातील समविष्ट बाबी :** कामगिरीच्या अंदाजपत्रकात प्रामुख्याने पुढील बाबींचा समावेश होतो.

i. उद्दिष्टे व ध्येय निश्चित करणे.

ii. विविध कार्यक्रम, कार्यात्मक व्यवहार व विविध पातळींवर साध्य करायचा इष्टांक ठरविणे.

iii. वास्तव आणि स्विकार्य मापदंड, प्रमाण (standard), कामगिरीचे निदर्शक (Indicators) इत्यादी ठरविणे व मूल्यमापन करणे.

iv. जबाबदारीचे विकेंद्रिकरण करणारी रचना निर्माण करणे.

v. हिशोबाची व अहवाल देण्याची अशी संयुक्तीक पध्दत निर्माण करणे की, त्यावर लक्ष ठेवता येईल व अंदाजपत्रकाच्या दृष्टीकोनातून त्याचे मूल्यमापन करता येईल.

कामगिरीच्या अंदाजपत्रकातील वरील वैशिष्ट्यांमुळेच या अंदाजपत्रकाचा उपयोग खाजगी व सार्वजनिक संस्थांमध्ये तसेच बँकांमध्ये केला जातो.

● **बँक कामगिरीच्या अंदाजपत्रकाची गरज :** भारतीय व्यापारी बँकांची भूमिका आणि जबाबदारी ही कार्यानुसार व भौगोलिक अशा विविध दृष्टिकोनातून बदलत आहे. बँका फार काळ फक्त नागरी विभागातील व्यापार व उद्योगांना कर्जपुरवठा करणाऱ्या संस्था राहणार नाहीत. त्यांना आता आर्थिक नियोजनात महत्व प्राप्त झालेले शेतकरी, व्यावसायिक, व्यापारी आणि समाजातील इतर कमकुवत घटकांच्या कर्जाच्या विविध गरजा पूर्ण कराव्या लागतील. बँकांना आता कोणत्या भागात बचत जास्त मिळेल हे शोधावे लागेल. गरीब व दुर्लक्षित लोकांना मदत करावी लागेल. बँकांना ही जबाबदारी पार पडण्यासाठी बचती गतीमान करण्याची आणि मिळविण्याची उद्दिष्टे ठरवावी लागतील. ती शाखा कार्यालयामार्फत प्रादेशिक व विभागीय कार्यालयांना कळवावी लागतील. त्यानंतर प्रादेशिक कार्यालय कृती योजना तयार करेल व शाखा कार्यालयाला देईल.

यासाठी बँकेचे शाखा कार्यालय प्रथम आपले अंदाजपत्रक तयार करेल. ते अंदाजपत्रक प्रादेशिक कार्यालयाला पाठवेल. प्रादेशिक कार्यालय हे मुख्य कार्यालयाला ते पाठवेल. मुख्य कार्यालय त्याच्या आधारे विविध क्षेत्रांसाठी उद्दिष्टे तयार करील. बँक शाखांनी पाठविलेल्या माहितीच्या आधारे ठेवी मिळविण्याची व कर्ज देण्याची उद्दिष्टे ठरविली जातील. त्यानंतर बँक व्यवस्थापनाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्याची जबाबदारी ठरविली जाईल. त्यानुसार त्यांच्या जबाबदारीचे मुल्यमापन केले जाईल. प्रगतीच्या अंदाजपत्रकात याच पध्दतीचा वापर केला जातो.

तात्पुरत्या स्वरूपात ठेवीतील वाढ आणि विविध क्षेत्रांसाठी करावयाचा कर्जपुरवठा याचे उद्दिष्ट मुख्य कार्यालयाचे कार्यकारी अधिकारी ठरवतात. त्यासाठी बँकेचा मागील दोन वर्षांचा व्यवसाय, अर्थव्यवस्थेची आणि उद्योगांची स्थिती विचारात घेतली जाते. ही प्रक्रिया पूर्ण झाल्यानंतर मुख्यालय क्षेत्रातील कार्यालयांना पुढील वर्षासाठी ठेवी मिळविण्याचे उद्दिष्ट किती असेल हे परिपत्रकाद्वारे कळविते. क्षेत्रीय कार्यालय हे विभागीय व शाखा कार्यालयांना कळविते. परंतु मुख्य कार्यालयाने ठेवी जमा करण्याचे उद्दिष्ट ठरवायचे आणि ते प्रादेशिक, विभागीय व शाखा कार्यालयाला कळवायचे ही पध्दत योग्य नाही. तसेच हंगामासाठी व बिगर हंगामासाठी कर्ज पुरवठ्याचे उद्दिष्ट ठरविणे हे सुध्दा अवास्तव असते. परंतु या पध्दतीत ज्या कर्मचाऱ्यांना हे उद्दिष्ट पूर्ण करायचे असते त्यांना उद्दिष्ट ठरविण्याच्या प्रक्रियेत सामावून घेतले जात नाही. म्हणून बँकेला ठरविलेली उद्दिष्टे साध्य करता येत नाहीत.

वित्त मंत्रालयाने १९७२ मध्ये सार्वजनिक क्षेत्रातील बँकांना १९७३ या वर्षासाठी अग्रक्रम क्षेत्राकरिता कामगिरीचे अंदाजपत्रक तयार करून त्याची अंमलबजावणी करावी अशी सुचना दिली होती. त्या बाबतचा आराखडा सार्वजनिक क्षेत्रातील काही बँकांनी तयार करून १९७४ मध्ये त्याची अंमलबजावणी काही विभागांमध्ये करण्यास सुरुवात केली. त्यानंतर पुढील वर्षापासून सर्वच विभागांसाठी कामगिरीच्या अंदाजपत्रकाची अंमलबजावणी करण्यात येऊ लागली.

● **बँक कामगिरीच्या अंदाजपत्रकाची यंत्रणा (Mechanism of performance budgeting of Banks) :**

बँकांमध्ये कामगिरीचे अंदाजपत्रक तयार करण्याचे, पुढील प्रमाणे चार टप्पे (stages) असतात.

- १) बँकासाठी विशिष्ट उद्दिष्टे आणि धोरण तयार करणे.
- २) उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी विविध व्यवहाराकरीता कृती योजना (Action plan) तयार करणे.
- ३) बँक व्यवस्थापनाच्या विविध पातळ्यांवर उद्दिष्ट पूर्ण करण्याची जबाबदारी निश्चित करणे.
- ४) नियंत्रणासाठी कामगिरीच्या मुल्यमापनाची प्रणाली लागू करणे.

१) पहिला टप्पा : उद्दिष्टे आणि धोरणे ठरविणे :

उद्दिष्टे निश्चित करणे ही बँकेतील कामगिरीच्या अंदाज पत्रकातील महत्वाची बाब असते. कोणत्याही व्यवसायाच्या

कामगिरीच्या अंदाजासाठी त्या व्यवसायाची उद्येष्टे ठरविणे पुरेसे नसते. तर उद्येष्टाची पडताळणी करता आली पाहिजे. म्हणून ते संख्यात्मक स्वरूपाचे असावे. उदा. बँक ५००० कोटी रुपयाचे कर्ज देईल. अशी संख्यात्मक उद्येष्टे ठरविल्यास शाखा कार्यालय व विभागीय कार्यालयांना आपले अंदाजपत्रक तयार करता येते. उद्येष्ट किती साध्य झाले याचे मुल्यमापन व्यवस्थापनाला करता येते. शिवाय धोरणात्मक मार्गदर्शक तत्व तयार करण्यासाठीही त्याचा उपयोग होतो.

धोरणात्मक मार्गदर्शक तत्व तयार करण्यासाठी मुख्य कार्यालयाकडून एक समिती नेमली जाते. त्यात अर्थशास्त्रज्ञ, शेती, उद्योग व व्यापारातील तज्ञांचा समावेश असतो. ही समिती विशिष्ट वर्षात प्रत्येक क्षेत्राला किती कर्जपुरवठा करायचा याचा आराखडा तयार करते. हा आराखडा तयार करतांना बँकेने मागील वर्षी केलेला व्यवसाय, देशाची चालू आर्थिक स्थिती आणि बँक व्यवसायावर परिणाम करणारे इतर घटक विचारात घेतले जातात.

या सर्व माहितीचे एकत्रिकरण करून प्रत्येक शाखा, विभाग, प्रदेशातील क्षेत्राच्या प्रगती संबंधी मार्गदर्शक तत्वांचा प्रस्ताव तयार केला जातो. अर्थात हा प्रस्ताव तयार करतांना मागील वर्षात बँकेने प्रत्येक विभागात केलेला व्यवसाय विचारात घेतला जातो. साध्य करता येणे शक्य होईल एवढेच उद्येष्ट प्रत्येक विभागासाठी ठरविले जाते. ते वरिष्ठ व्यवस्थापना समोर ठेवले जाते. त्यावर चर्चा केली जाते. बँकेच्या कामगिरीच्या अपेक्षा निश्चित केल्या जातात.

प्रादेशिक व्यवस्थापकांकडून त्या प्रदेशातील बँक व्यवसायाची माहिती, त्यांच्या विभागातील सामान्य वातावरण आणि त्या प्रदेशातील व्यवसायांचे संभाव्य सामर्थ्य इत्यादी माहिती घेतली जाते. त्या माहितीच्या आधारे मुख्यकार्यालयाचे व्यवस्थापकिय संचालक व विशेष कार्यकारी अधिकारी सभा घेऊन बँकेच्या कामगिरीसाठी मार्गदर्शक तत्वे ठरवितात.

अशा प्रकारे बँकेच्या मध्यवर्ती कार्यालयाची अंतिम मार्गदर्शक तत्वे ठरविली जातात. ती प्रादेशिक कार्यालयांना पाठविली जातात. प्रादेशिक कार्यालये ती शाखा कार्यालयांना पाठविते. त्या मार्गदर्शक तत्वांनुसार बँकेच्या कामगिरीचे अंदाजपत्रक तयार करण्यास सांगितले जाते.

२) दुसरा टप्पा : कृती योजना तयार करणे :

बँक कामगिरीचे अंदाजपत्रक हे मुलभूत नियोजन असते. बँकेची प्रत्येक शाखा ही ठेवी, कर्ज, उत्पन्न व खर्च इत्यादी बाबत अंदाज पत्रक तयार करते व ते प्रादेशिक कार्यालयाकडे पाठविते. प्रादेशिक कार्यालय त्याच्या आधारे विभाग किंवा प्रदेशासाठी अंदाजपत्रक तयार करते. ही अंदाजपत्रक मुख्यकार्यालयाला पाठविते. मुख्यकार्यालय सर्व विभागांचे अंदाजपत्रक विचारात घेऊन बँकेसाठी अंदाजपत्रक तयार करते.

३) तिसरा टप्पा : जबाबदारी निश्चित करणे :

बँक शाखांच्या अंदाजपत्रकाच्या आधारे प्रदेशासाठी ठेवी, कर्ज, बँकसाधने इत्यादी बाबतची उद्येष्टे अंदाजपत्रकीय वर्षासाठी ठरविली जातात. संबंधीत प्रादेशिक व्यवस्थापकाला ती साध्य करण्यास सांगितले जाते. प्रादेशिक व्यवस्थापक त्याच्या कार्यक्षेत्रात येणाऱ्या शाखांमध्ये त्याची विभागणी करतो. शाखा व्यवस्थापकांनी ते उद्येष्ट पूर्ण करणे अपेक्षित असते. शाखा व्यवस्थापकाला दिलेले उद्येष्ट पूर्ण करण्यासाठी तो ती जबाबदारी शाखेतील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांवर सोपवितो. उदा. त्या विभागात राहणाऱ्या लोकांकडून ठेवी मिळविणे. काही अधिकारी व कर्मचाऱ्यांवर शेतकरी व लघुउद्योजकांना कर्ज देण्याची जबाबदारी सोपविली जाते. तिमाही उद्येष्ट किती साध्य करायचे हेही ठरविले जाते. शाखा व्यवस्थापक उद्येष्ट साध्य करण्याच्या दृष्टीने अधिकारी व कर्मचाऱ्यांशी चर्चा करतो व ते उद्येष्ट साध्य करण्याच्या जबाबदारीचे वाटप अधिकारी व कर्मचाऱ्यांमध्ये करतो.

४) चौथा टप्पा : नियंत्रणासाठी कामगिरीची मुल्यमापन प्रणाली लागू करते :

कामगिरीचे अंदाजपत्रक हे बँक व्यवस्थापनासाठी नियंत्रणाचे एक साधन असते. त्याच्या सहाय्याने बँक व्यवस्थापनाला

विविध विभागांची आणि शाखांची कार्यक्षमता मोजता येते. अंदाजपत्रकिय पध्दत ही ठरविलेली उद्दिष्टे आणि नियोजन तसेच प्रत्यक्ष साध्य केलेली उद्दिष्टे आणि नियोजन याची तुलना असते. या अंदाजपत्रकीय प्रक्रियेतून बँकेच्या कामगिरीचा विशिष्ट काळातील प्रगतीचा अहवाल तयार होतो. हा अहवाल तयार करण्याच्या प्रक्रियेतून नियंत्रणासाठी कामगिरीची मुल्यमापन प्रणाली लागू करता येते. या पध्दतीमुळे फक्त बँकेच्या कामगिरीचे मुल्यमापन करता येत नाही तर उत्पन्न आणि खर्चाच्या घटकांवर नियंत्रण ठेवता येते. उद्दिष्टपूर्ती होत नसेल तर त्याची कारण शोधता येतात. त्यावर उपाय योजना करता येते. खर्चाबाबत जागृती निर्माण करून खर्च कमीत कमी ठेवण्यासाठी निर्बंधने घालता येतात. बँक शाखांमध्ये योग्य स्पर्धा निर्माण करता येते. बँकेच्या चालू धोरणाचे मुल्यमापन करता येते आणि भविष्यकाळासाठी नविन धोरण आखता येते. एकंदरीत कामगिरीचे अंदाजपत्रक ही सरकती व प्रयोगशिल प्रक्रीया आहे. **उपयुक्तता :** थोडक्यात प्रत्येक बँकेने बँकेच्या कामगिरीच्या अंदाजपत्रकाची संकल्पना बँकेतील कर्मचारी, व्यवस्थापन, व्यवहार इत्यादी सारख्या सर्वच घटकांना लागू केल्यास प्रत्येक घटकाचे योग्य मुल्यमापन होईल. त्यातील उनिवा शोधता येतील. त्यावर योग्य अशी उपाययोजना करता येईल. प्रत्येक घटकातील दोष व उनिवा दुर करून बँकेला आपली कामगिरी सतत उचविता येईल. म्हणूनच बँकेच्या कामगिरीच्या अंदाज पत्रकाची संकल्पना आजच्या काळात निश्चितच उपयुक्त ठरेल.

● **संदर्भ :**

1. Basu S.k., (1965), *Theory and practice of Developing Banking - A study in the Asian context*. Bombay : Asian publishing house .
2. Sayers R.S. (1967), *Modern Banking*. oxford university press.
3. Grosse H.D. *Management policy for commercial Banks*. Prentice Hall Inc.
4. Shrivastav R.M. (1984), *Management of Indian Financial Institutions*. Delhi : Himalaya publishing House.
5. *Report of Banking commission* (1972).