

## **Тема 1. Засади фінансового менеджменту у банку**

### **1.1. Фінансовий менеджмент у банку: сутність та основні складові елементи**

Фахівці з менеджменту відносять управління сучасним банком до однієї з найбільш складних сфер людської діяльності, оскільки в умовах ринкової економіки банки знаходяться в центрі безлічі суперечливих і важко прогнозованих процесів, що відбуваються в економіці, політиці та соціальній сфері. Кризові явища в банківському бізнесі, з одного боку, пов'язані з макроекономічними проблемами, що ззовні впливають на діяльність банків, а з іншого – з вагомим впливом внутрішніх чинників, серед яких, окрім проблем фінансового характеру, значне місце посідають труднощі в галузі управління, технологій та організації власної діяльності.

Для банків України характерними є:

- відсутність власної обґрунтованої концепції розвитку та управління;
- недосконалість кадрової політики, тобто системи підбору, навчання та розміщення персоналу;
- недосконала система інформаційного забезпечення процесу управління;
- недосконала система аналізу, планування та прогнозування;
- слабкі горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами, і як наслідок, – неузгодженість роботи банку та прийняття неефективних рішень;
- відсутність цілісного комплексу внутрішньобанківської документації, що регламентує всі сторони роботи, робить прозорими для клієнтів та працівників процедури підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Основним наслідком зазначеного вище є неефективна робота банку з клієнтами; будь-який бізнес, особливо банківський, має бути націлений на надання клієнту найкращих послуг у мінімальні строки. Від того, наскільки швидко управлінські органи кредитних установ відреагують на зміни в

зовнішньому середовищі та здійснять реорганізацію системи управління, буде залежати їх майбутнє. Можна впевнено прогнозувати, що банки, які бажають не тільки вижити, але й вийти на якісно новий рівень розвитку, визнають необхідність значних змін, насамперед, у технології надання послуг, підходах до реалізації основних завдань діяльності банку, організаційній структурі та системі фінансового управління.

Питання банківського, і особливо фінансового, менеджменту в Україні належать до числа найменш розроблених. Це пов'язано з тим, що в Україні до останнього часу не було ринкової економіки і, відповідно, потреби в розвитку цієї науки, а тим більше практичної діяльності. Окремі розробки у сфері фінансового менеджменту були розрізненими і мали суто теоретичний характер. У світовій практиці існують різноманітні універсальні принципи, методи і практичні посібники з фінансового менеджменту. Але механічне копіювання та використання закордонних моделей в умовах України через специфіку її розвитку не тільки неприйнятне, але й неможливе, виникає необхідність у такій теоретичній базі, яка була б адаптована до умов розвитку ринкової економіки в нашій країні і закріплювала б практичні навички управління фінансами з урахуванням кризових явищ та інших можливих труднощів. Особливо гостро стоїть проблема розвитку теоретичних основ фінансового менеджменту в банках, тому виникає необхідність дослідити цю сферу банківської діяльності.

Процес дослідження найкраще починати з визначення місця і ролі управління фінансами в системі менеджменту в банку.

Поняття «фінансового менеджменту» в банку можна розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності і як орган управління (практичний бік), а з іншого – як науковий напрямок (теоретичний бік).

При цьому фінансовий менеджмент у банку має свої особливості, пов'язані зі специфікою банківської діяльності. На відміну від підприємств, основна діяльність яких – виробництво товарів, послуг і торгівля, банки є фінансово-кредитними інститутами, основна діяльність яких сконцентована на

фінансових ринках. Якщо для підприємств фінансові операції необхідні для ефективного ведення основної виробничої діяльності, то для банків фінансові операції є повною діяльністю, і суть управління фактично зводиться до управління фінансами.

Крім зазначених вище, можна виділити наступні галузеві особливості фінансового менеджменту банку:

- об'єктивна необхідність управління залученими фінансовими ресурсами;

- більш жорсткий рівень державного регулювання діяльності банків;

- широка номенклатура операцій, що визначаються функціонуванням банків на декількох фінансових ринках;

- пряма залежність не тільки від кон'юнктури або стану ринку банківських послуг, а і від стану національної, а в деяких випадках, і світової економіки;

- більш високий рівень потенційних ризиків у процесі діяльності.

Тому поняття фінансовий менеджмент банку значно ширше, ніж фінансовий менеджмент на підприємстві. Можна сказати, що, з одного боку, управління фінансами банку є, по суті, управлінням його операціями, а з іншого – управління фінансами банку – це частина взаємозалежного процесу, в якому можна вирізнити управління ліквідністю банку, управління фінансовими ризиками банку, управління прибутковістю банку та ефективністю виконання окремих видів банківських операцій.

Як орган управління фінансовий менеджмент являє собою комплекс структурних підрозділів, на які покладені функції управління фінансами. Керівники таких структур є фінансовими менеджерами. Для ефективного здійснення такої діяльності фінансовий менеджер зобов'язаний:

- знати суть і зміст різноманітних фінансових відносин і операцій банку;

- вміти проводити аналіз впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників на результати фінансової діяльності;

- вміти «читати» й аналізувати фінансову та управлінську звітність;

- вміти проводити необхідні фінансово-економічні розрахунки;
- знати світовий і вітчизняний досвід управління фінансами та відомі методи і прийоми управління фінансами в різних типових ситуаціях.

Як науковий напрямок або система економічного управління фінансовий менеджмент містить теоретичні питання управління фінансами та організації фінансової діяльності в банку.

При управлінні фінансами банку мають виконуватися наступні принципи:

- комплексний характер управління;
- врахування специфіки функціонування конкретного банку і стану розвитку кредитної системи;
- раціональне ранжування прикладних управлінських задач з врахуванням стратегічних цілей і поточних завдань діяльності банку;
- чітке визначення і формалізоване закріплення функціональних обов'язків, прав і відповідальності всіх учасників процесу управління;
- виконання нормативних вимог до діяльності банків з боку держави і недопущення застосування до банку фінансових і адміністративних штрафів;
- забезпечення необхідного зв'язку з іншими напрямками банківського менеджменту.

Як система економічного управління фінансовий менеджмент являє собою сукупність організаційно-структурної підсистеми (об'єкт та суб'єкт управління), функціональної підсистеми (інструменти управління), підсистеми забезпечення, ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення цілей функціонування банку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Структура фінансового менеджменту в банку

Об'єкт управління	Керована підсистема	Банк разом з усіма аспектами фінансової діяльності: — капітал; — залучені та запозичені ресурси; — активи; — фінансовий інструментарій; — ліквідність та платоспроможність; — банківські продукти та операції; — фінансові результати і податки
Суб'єкт управління	Керівна підсистема	Відповідальна особа або група осіб, які мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу управління банком. У банку суб'єктами управління є члени Правління банку, члени Ради директорів банку, особи, що обіймають керівні посади (керівництво), команда менеджерів, які безпосередньо здійснюють процес управління.
Інструменти управління	Функціональна підсистема	— фінансове планування; — фінансове регулювання; — фінансовий аналіз; — фінансовий контроль
Блок забезпечення процесу управління фінансами	Підсистема забезпечення	— нормативне забезпечення — інформаційне забезпечення — технологічне забезпечення — кадрове забезпечення

Ключовою складовою фінансового менеджменту банку є цільові підсистеми, оскільки для ефективного функціонування будь-якої системи необхідно, щоб процеси, що відбуваються в ній, були цілеспрямованими, тобто необхідно мати певну систему цілей, на досягнення яких орієнтується управління.

В економічній літературі цілі класифікують на загальні або глобальні, що розробляються для банку в цілому, та специфічні, що розробляються за основними видами та напрямками діяльності структурних підрозділів на основі загальних цілей або орієнтирів.

Загальні цілі відбивають концепцію розвитку банку, і, як правило, розробляються на довгострокову перспективу. Вони визначають основні

напрямки розвитку банку, що потребує точного формулювання цілей та їх ув'язки з ресурсами.

Розподіл ресурсів в економічній системі з врахуванням численних зовнішніх та внутрішніх обмежень призводить до необхідності порівняльного аналізу цілей за ступенем їх пріоритетності та врахування взаємної ув'язки їх сукупності, тому одночасно з формулюванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності.

Основні й допоміжні цілі сучасного вітчизняного банку відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Ієрархія цілей банківських установ

Другу групу цілей складають специфічні цілі, що розробляються в рамках загальних цілей за основними напрямками діяльності в кожному структурному підрозділі банку та можуть виражатися в кількісних та якісних показниках.

Побудову схеми функціонування фінансового менеджменту в банку доцільно здійснювати на основі принципів підходів, а також змісту підсистем, розглянутих вище. На основі цих підходів розроблено схему побудови фінансового менеджменту управління банком (рис. 1.2).

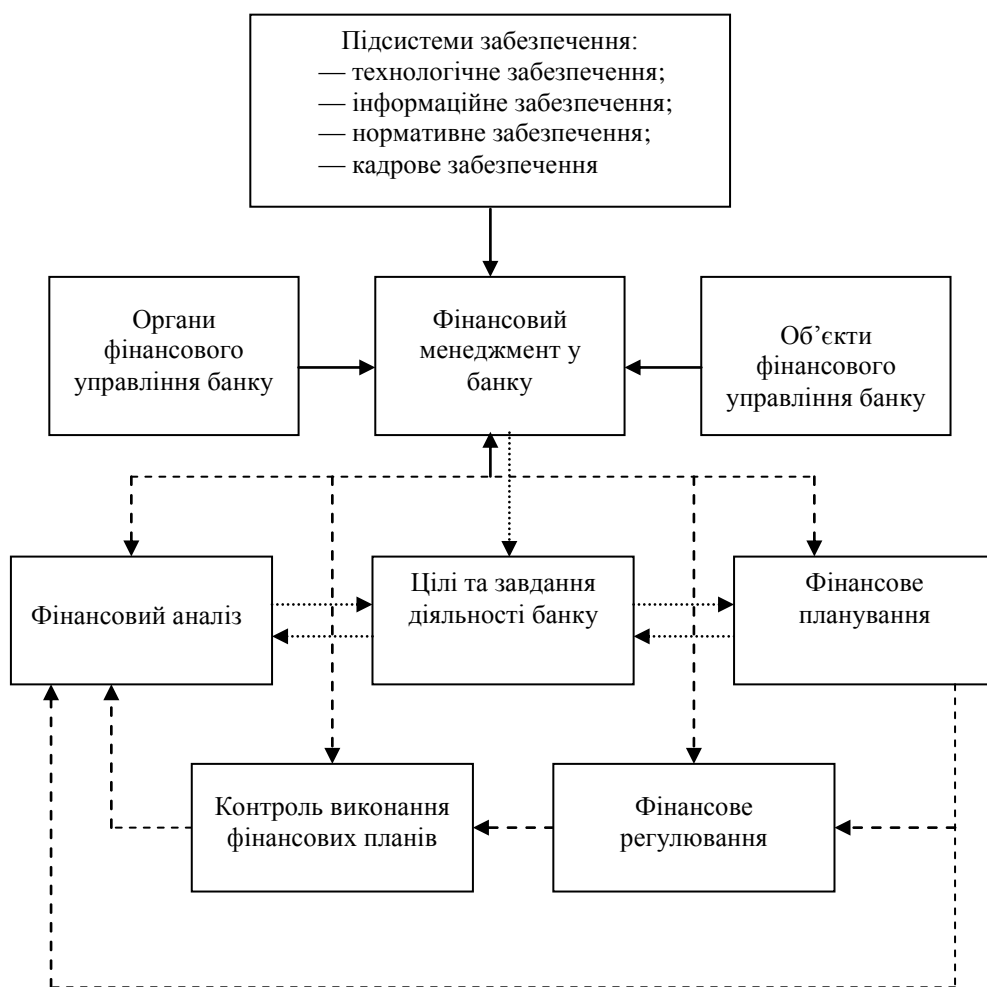


Рис. 1.2. Основні складові фінансового менеджменту банку

Для того щоб розкрити сутність фінансового менеджменту в банку, необхідно визначити суть і значення кожного елемента.

Організаційно-структурна підсистема включає в себе об'єкт та суб'єкт фінансового управління.

Як об'єкти управління виступають:

- капітал;
- залучені та запозичені ресурси;
- активи;
- фінансовий інструментарій;
- ліквідність та платоспроможність;
- банківські продукти та операції;
- фінансові результати і податки.

Як суб'єкти управління можна визначити відповідальну особу або групу осіб, що мають право приймати рішення та несуть відповідальність за ефективність процесу фінансового управління філіями банку.

Фінансовий менеджмент є однією з підсистем менеджменту в банку і об'єднує в собі низку взаємопов'язаних функцій: фінансове планування, фінансовий аналіз, регулювання, фінансовий контроль.

Тут і далі аналіз, планування, регулювання і контроль будуть розглядатися в частині управління фінансами, тому:

- з усієї системи економічного аналізу виокремлюється тільки фінансовий аналіз;
- у системі планування розглядається тільки фінансове, а стратегічне й тактичне – тільки як підґрунтя для формування фінансових планів;
- регулювання розглядається як комплекс казначейських функцій;
- в системі контролю виокремлюється сфера фінансового контролю.

**Фінансове планування** – управління процесами створення, розподілу та використання фінансових ресурсів банку, що реалізується в розробці деталізованих фінансових планів.

Нерозривний зв'язок всіх ланок фінансового управління банком забезпечує фінансове регулювання.

**Регулювання** – це об'єктивний процес, основою якого є окреслення меж, що здійснюється за допомогою різноманітних методів та відповідних їм інструментів для досягнення певної мети, що передбачає вплив на об'єкт



управління для усунення відхилень від заданих параметрів (графіків, планів, установлених норм і нормативів).

Основними функціями фінансового регулювання є оперативне управління прибутковістю банку; оперативне управління фінансовими ризиками банку; оперативне управління грошовими коштами з метою підтримання необхідної ліквідності банку.

**Фінансовий контроль** – контролююча система, що забезпечує концентрацію контролюючих дій на найпріоритетніших напрямках діяльності банку, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених бюджетами та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

**Фінансовий аналіз** – процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності банку з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку.

Важливою складовою фінансового менеджменту банку є підсистеми забезпечення, до складу якої включають:

а) нормативне забезпечення:

— зовнішнє – закони, постанови, накази;

— внутрішнє – інструкції, методичні вказівки, нормативи, норми тощо, що розробляються банком та регулюють його фінансову діяльність;

б) інформаційне забезпечення – економічна, комерційна, фінансова та інша звітність й інформація;

в) технологічне забезпечення;

г) кадрове (трудове) забезпечення.

Отже, фінансовий менеджмент у банку являє собою сукупність форм організації внутрішніх фінансових відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед банком цілей з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

## 1.2. Системи та методи фінансового планування

Основою функціональної системи управління банком є планування його діяльності з наступним контролем за реалізацією розроблених планів.

Насамперед, необхідно визначитися із самим поняттям планування в банку. Виходячи з логіки прийняття рішень, планування являє собою визначення пріоритетів подальшого розвитку банку на основі аналітичної обробки отриманої інформації про стан і динаміку умов ринкового середовища. Для того, щоб план не залишився тільки набором цифр, він повинен передбачити засоби досягнення (інструментальний набір) поставлених орієнтирів (показників), тобто визначати в значній мірі етапи контролю і регулювання.

Для банку, на відміну від інших суб'єктів господарської діяльності, основу механізму планування діяльності складає фінансове планування, що являє собою процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді.

Потрібно відмітити, що фінансове планування є основною та найбільш відповідальною складовою фінансового менеджменту в банку. Воно дає початок процесу фінансового управління банком, визначає його мету, перспективу, певну послідовність дій, вибір методів та засобів діяльності, їх необхідні пропорції.

Фінансове планування в банку передбачає розробку системи планів і внутрішніх показників фінансової установи, що забезпечує економічний розвиток банку, підвищення ефективності активів, збільшення доходів і зростання ринкової вартості акцій.

Фінансове планування має забезпечити відповідність між рішеннями, що приймаються в даний період і прогнозами розвитку в майбутньому.

Фінансове планування ґрунтується на:

— стратегічному плані розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічних цілей банку;

— на тактичному плані на майбутній період (як правило, рік) у частині визначення заходів і встановлення конкретних завдань щодо досягнення стратегічних цілей, розроблення тактики виконання поставлених завдань (стратегії розвитку бізнесу) тощо.

Фінансове планування в банку передбачає:

— розробку і узгодження фінансової моделі банку;

— формування прогностного балансу ресурсів і вкладень, розрахунок прогностичних фінансових результатів, складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розробки та впровадження нових банківських продуктів та послуг;

— формування бюджетів банку;

— встановлення лімітів витрат на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та дохідної частини бюджету, розрахунок податкових платежів і обов'язкових відрахувань;

— розрахунок прогностичних показників і нормативів.

Чинники, які впливають на специфіку планування в різних банках:

— розмір банку;

— фінансовий стан;

— організаційна структура і механізм прийняття рішень;

— розгалуженість мережі філій;

— участь у банківському консорціумі;

— перспективи структурних змін;

— гострота конкурентної боротьби;

— рівень складності операцій банку;

— необхідність виконання нормативних вимог;

— бажання і потреби клієнта.

Систему фінансового планування в банку можна представити як сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування, характеристику кожного з яких наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Системи фінансового планування діяльності банку

<b>Системи планування</b>	<b>Форми реалізації фінансового планування</b>	<b>Сутність</b>	<b>Період планування</b>
Стратегічне фінансове планування	Розробка стратегічного фінансового плану розвитку банку	Система довгострокових цілей фінансової діяльності банку, що визначаються фінансовою політикою банку та найефективніші шляхи їх досягнення	До трьох років
Тактичне планування фінансової діяльності банку	Розробка поточних фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності банку	Розробка конкретних видів фінансових планів, що дозволяють визначити джерела формування ресурсів банку, напрямки їх використання, сформувані структуру доходів і витрат, забезпечити ліквідність і платоспроможність банку. Основні види тактичних фінансових планів: — план доходів і витрат; — балансовий план; — план надходження і використання ресурсів банку	До року
Оперативне планування фінансової діяльності банку	Розробка оперативних фінансових планів за всіма основними питаннями фінансової діяльності банку	Розробка комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямків діяльності банку. Основні форми оперативних фінансових планів: — бюджети; — платіжні календарі	Місяць, квартал

Усі системи фінансового планування банку знаходяться у взаємозв'язку і реалізуються у визначеній послідовності.

Вихідним етапом планування є стратегічне фінансове планування, що передбачає визначення основних напрямків і цільових параметрів фінансової діяльності банку шляхом вибору загальної фінансової політики банку, яка, в

свою чергу, визначає задачі і параметри тактичного фінансового планування – процесу, що забезпечує перетворення цілей, завдань банку і заходів щодо їхнього виконання в конкретні абсолютні і відносні показники й нормативи, відповідно до яких необхідно проводити управління філіями банку в плановому періоді.

Тактичне фінансове планування є основою для розробки та доведення до безпосередніх виконавців бюджетів за всіма аспектами діяльності банку. Оперативне фінансове планування діяльності банку пов'язане з визначенням оптимальних фінансових операцій та перерозподілом фінансових ресурсів між підрозділами банку.

Початковим етапом фінансового планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів розвитку банку, в рамках яких у подальшому визначаються задачі та параметри тактичного й оперативного фінансового планування.

Основою фінансового планування в банку виступає **фінансова політика** – складова загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу та використання фінансових ресурсів та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей.

Фінансова політика являє собою систему довгострокових цілей фінансової діяльності та найефективніших шляхів їх досягнення.

Виступаючи частиною загальної політики розвитку банку, фінансова політика має відносно неї підпорядкований характер і має бути узгоджена з її цілями та напрямками. Разом з тим, фінансова політика сама здійснює суттєвий вплив на формування загальної політики економічного розвитку банку.

Тактичне фінансове планування діяльності банку – це процес знаходження оптимального розв'язання фінансових задач банку в межах стратегічних фінансових цілей банку.

Метою даного виду планування є оцінка поточних перспектив банківського бізнесу і відповідне планування її діяльності, щоб найраціональніше і з максимальним прибутком використати наявні ресурси з урахуванням потенційних можливостей ринку.

Необхідність тактичного планування визначається важливістю розробки фінансових планів, що дають змогу визначити джерела фінансування банку на майбутній період, сформувавши структуру доходів та витрат, передбачити побудову його активів та пасивів на кінець запланованого періоду.

Як правило, формуються два види фінансових планів банку – балансовий та план доходів і витрат. Основним недоліком фінансових планів діяльності банку є їх необґрунтованість і неточність через невирішеність фундаментальних питань – які саме ресурси і як потрібно використати для досягнення поставлених цілей.

Бюджет – це фінансовий план, що охоплює всі сторони діяльності організації та дає змогу порівнювати всі понесені витрати й отримані результати у фінансових термінах на майбутній період часу в цілому і за окремими підперіодами.

Характеризуючи функції бюджетів, слід зазначити, що вони виступають як:

— *економічний прогноз* – основні планові рішення приймаються під час розробки стратегічного фінансового плану, процес формулювання бюджету, власне кажучи, є переробкою цих прогнозів;

— *основа для контролю* – по мірі реалізації закладених у бюджеті планів реєструються фактичні результати діяльності банку. Порівнюючи фактичні показники з запланованими, можна здійснювати так званий бюджетний контроль;

— *засіб координації* – бюджет являє собою виражений у вартісних показниках план діяльності банку;

— основа для постановки задачі – розробляючи бюджет на наступний період, необхідно приймати рішення завчасно, до початку діяльності в цей період.

Існує безліч видів бюджетів. Розглянемо найвідоміші з них. Класифікацію видів бюджетів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Класифікація бюджетів банку

Класифікаційна ознака	Види бюджетів	Сутність
За кількістю можливих сценаріїв	Фіксовані (fixed чи static)	Жорстко заданий і зафіксований план, виконання якого є обов'язковим незалежно від змін економічних умов
	Гнучкі (flexible)	Наявність безлічі сценаріїв виконання бюджету або регламентованих змін початкового плану, що вступають у силу з настанням визначених подій (наприклад, різкого падіння курсу національної валюти чи кризи ліквідності)
За способом побудови	Послідовні бюджети (incremental budget чи continuous budget)	План бюджету наступного періоду розробляється на основі бюджету попередніх періодів шляхом екстраполяції або внесення різних коректив. Для коригування використовуються такі показники як коефіцієнт зростання кількості співробітників, зростання курсу різних валют, розширення клієнтської бази тощо
	Бюджети з нуля (zero based budget)	Бюджетний план за підрозділами складається «з чистого листа», без врахування планових і фактичних даних минулих періодів
За строками	Короткострокові (високодеталізовані)	Строком до місяця
	Довгострокові (низькодеталізовані)	Строком до року

Як бачимо, існує велика кількість різних підходів до бюджетування в банку, що істотно розрізняються за різноманітними критеріями. Кожен з них має певні переваги та недоліки порівняно з іншими, тому неможливо назвати той чи інший тип бюджетування найкращим.

Бюджет банку представлений, насамперед, бюджетом активів і пасивів (БАП), бюджетом доходів і витрат (БДВ), бюджетом руху грошових коштів (БРГК) і кошторисом капітальних вкладень. Їх характеристику наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Технологія планування показників бюджету банку

Показники планування	Технологія планування
<b>Бюджет активів і пасивів (БАП)</b>	
Обсяг залучених або розміщених коштів	Планування проводиться на основі прогнозів залучень/ розміщень відповідних підрозділів, складених на основі укладених та запланованих контрактів, виходячи з видів ресурсів, строків і середніх ставок
<b>Бюджет доходів і витрат (БДВ)</b>	
Планування процентних доходів і витрат	Планування здійснюється на основі прогнозних обсягів та видів операцій підрозділу, значень залучених і розміщених ресурсів за їх видами, строками та середніми ставками
Планування трансфертних доходів і витрат (тільки для центрів прибутку і бізнес-напрямків)	Планування здійснюється на основі прогнозних значень ресурсів, що передаються Казначейству для розміщення або залучених від нього за ставками, установленими Казначейством
Планування комісійних доходів і витрат	Планування комісійних доходів і витрат може здійснюватися наступними двома способами: 1) на основі прогнозних обсягів відповідних операцій з урахуванням їх збільшення або зменшення порівняно з попереднім періодом; 2) на основі планування величини тарифів на деякі послуги, в тому числі за планувальними до впровадження новими видами послуг клієнтам. Аналогічно плануються інші непроцентні доходи і витрати (від операцій з цінними паперами і валютними цінностями та ін.)
Планування витрат на персонал (зарплата, премії, податки тощо)	Планування здійснюється, виходячи з прогнозної зміни чисельності персоналу за посадовими категоріями
Експлуатаційні та адміністративно-господарські витрати за статтями	Планування здійснюється, виходячи з фактичних значень за попередній період з урахуванням можливої їх зміни



<b>Бюджет руху грошових коштів (БРГК)</b>	
Потік коштів від операційної діяльності	1) потік доходів/витрат від операційної діяльності: <ul style="list-style-type: none"> <li>— процентні доходи і витрати;</li> <li>— комісійні доходи і витрати;</li> <li>— доходи і витрати від операцій у валюті, з дорогоцінними металами і цінними паперами;</li> </ul> 2) потік коштів із залучення і розміщення ресурсів: <ul style="list-style-type: none"> <li>— міжбанківські кредити;</li> <li>— валюта і дорогоцінні метали;</li> <li>— цінні папери;</li> <li>— кредити і депозити юридичних і фізичних осіб;</li> <li>— залишки на рахунках клієнтів</li> </ul>
Потік виплат за податками	Планування здійснюється на основі: <ul style="list-style-type: none"> <li>— планових доходів (вихідні дані з БДВ);</li> <li>— планового фонду оплати праці (вихідні дані з БДВ);</li> <li>— вартості обладнання і фондів (вихідні дані з БАП);</li> <li>— кількості машин на балансі (позасистемні дані);</li> <li>— інших базових ставок для розрахунку планових податків</li> </ul>
Потік коштів від неопераційної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>— витрати на персонал;</li> <li>— експлуатаційні й адміністративно-господарські витрати;</li> <li>— купівля/продаж основних засобів</li> </ul>
Потік коштів від фінансової діяльності: — розподіл прибутку; — емісія акцій	Планування здійснюється на основі: <ul style="list-style-type: none"> <li>— плану розподілу прибутку;</li> <li>— плану емісії</li> </ul>

**Бюджетування** – це технологія складання, коригування, контролю й оцінки виконання бюджетів, а тому бюджетування перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньобанківського управління.

Розрізняють два основних методи бюджетування – «зверху-униз» (top-down) і «знизу-уверх» (bottom-up).

Під час бюджетування «зверху-вниз» бюджет будується, виходячи з цілей і обмежень, поставлених керівництвом банку, на основі яких відбувається розподіл ресурсів.

Технологічно це відбувається в такий спосіб: спочатку формуються і верифікуються бюджетні цілі для банку в цілому, потім на їхній основі формуються бюджети великих підрозділів банку, які, у свою чергу, також поділяються на менш великі бюджети і т. д.

Недоліком даного методу є значні витрати на дослідження ринкових тенденцій, розробку стратегії банку і, на кінець, на побудову реалістичного прогнозу.

Крім того, централізоване планування діяльності підрозділів викликає негативну реакцію з боку співробітників різних бізнес-центрів, незадоволених втручанням у їхню роботу, оскільки централізоване складання бюджету в багатофіліальному банку не в змозі врахувати всіх особливостей кожного окремого регіону. На сьогодні цей метод бюджетування є популярним серед великих банків у розвинених країнах, адже воно забезпечує широкі можливості у сфері стратегічного планування.

Бюджетування «знизу-вверх», навпаки, передбачає облік і оформлення бюджетних планів окремих підрозділів, які після затвердження є основою бюджетів більш великих структур і, в остаточному підсумку, усього банку. Технологічно це відбувається шляхом збору й обробки бюджетної інформації від виконавців і керівників нижнього рівня до керівників більш великих підрозділів, а потім до керівництва банку. Основна перевага цього методу – це врахування особливостей реальної роботи на місцях, відносно менша конфліктність, а також зниження управлінських витрат. З іншого боку, відсутність стратегічного централізованого планування залишає банк без чітко поставлених цілей і змушує жити сьогоднішнім днем. Крім того, створюються умови для штучного завищення планових витрат і заниження доходів з боку бізнес-центрів з метою створити собі більш комфортні умови роботи. Таким чином, короткочасний позитивний ефект від впровадження даного методу надалі може обернутися відставанням від конкурентів і невмінням пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Таким чином, можна дійти висновку, що обидва методи мають певні переваги й недоліки, і жоден з них не можна назвати оптимальним. Найперспективнішими можна назвати комплексні методики, що дають змогу організації поєднати обидва методи бюджетування. Наприклад, побудова первинних бюджетів за методикою «вверх» з наступним приведенням даних

бюджетів у відповідність з цілями стратегічного планування за методикою «вниз». При цьому основним завданням системи бюджетування є приведення у відповідність цілей організації, обумовлених топ-менеджментом, і реальних детальних знань про шляхи досягнення цих цілей, які є у персоналу бізнес-центрів.

Вибір найбільш зручної та якісної системи бюджетування, насамперед, залежить від самого банку – від його величини, структури, спеціалізації тощо. Тільки ретельний аналіз діяльності кредитної організації у поєднанні зі знанням особливостей різних типів бюджетування дасть змогу зробити правильний вибір і розробити оптимальну технологію банківського бюджетування.

### **1.3. Системи та методи фінансового аналізу**

В ході формування ефективної системи фінансового менеджменту банку важливого значення набувають методики аналізу їх фінансово-господарської діяльності. Актуальними на сьогодні є питання поглибленого аналізу таких напрямків, як резерви зростання показників фінансової діяльності, доходи та витрати, раціональність грошових потоків, фінансовий стан тощо.

Поняття «фінансовий аналіз» має досить широке тлумачення, причому як у вітчизняній, так і в закордонній економічній теорії немає єдиної думки про його суть. У вітчизняній науці розробку його проблем здійснюють, насамперед, учені двох економічних наук: економічного аналізу й фінансового менеджменту.

Фінансовий аналіз як практика або як вид управління передусє прийняття рішень з фінансових питань, а потім узагальнює й оцінює результати рішень на основі підсумкової інформації.

Фінансовий аналіз як наука вивчає фінансові відносини, виражені в категоріях фінансів і фінансових показників. При цьому роль його в управлінні банком полягає в тому, що він є самостійною функцією управління, інструментом фінансового управління і методом його оцінки.

Отже, фінансовий аналіз банку – процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансової діяльності банку з метою виявлення

резервів підвищення його ринкової вартості та забезпечення ефективного розвитку.

В сучасному банку фінансовий аналіз являє собою не просто елемент фінансового управління, а його основу, оскільки фінансова діяльність, як відомо, є переважною в банку. Управління нею немислимо без аналізу.

Фінансовий аналіз у банку містить:

- визначення значень показників і нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулятивними органами;

- визначення та аналіз показників, що характеризують процес управління активами і зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних та пасивних операцій;

- визначення та аналіз показників, що характеризують процес управління комісійними й торговельними операціями банку;

- визначення значень внутрішніх показників і нормативів, що регулюють ступінь ризику (у тому числі ризику ліквідності) банківських операцій;

- визначення й аналіз показників прибутковості діяльності банку та ефективності процесу управління капіталом (власними коштами) банку;

- визначення показників фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності банку;

- визначення й аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операцій, аналізу чинників, що впливають на показники ефективності.

За цілями проведення фінансовий аналіз банку поділяється на різні форми залежно від наступних ознак (рис. 1.3):

- 1) За обсягом аналітичного дослідження виділяють повний та тематичний фінансові аналізи.

Повний фінансовий аналіз проводиться з метою вивчення всіх аспектів фінансової діяльності та всіх характеристик фінансового стану банку в комплексі.

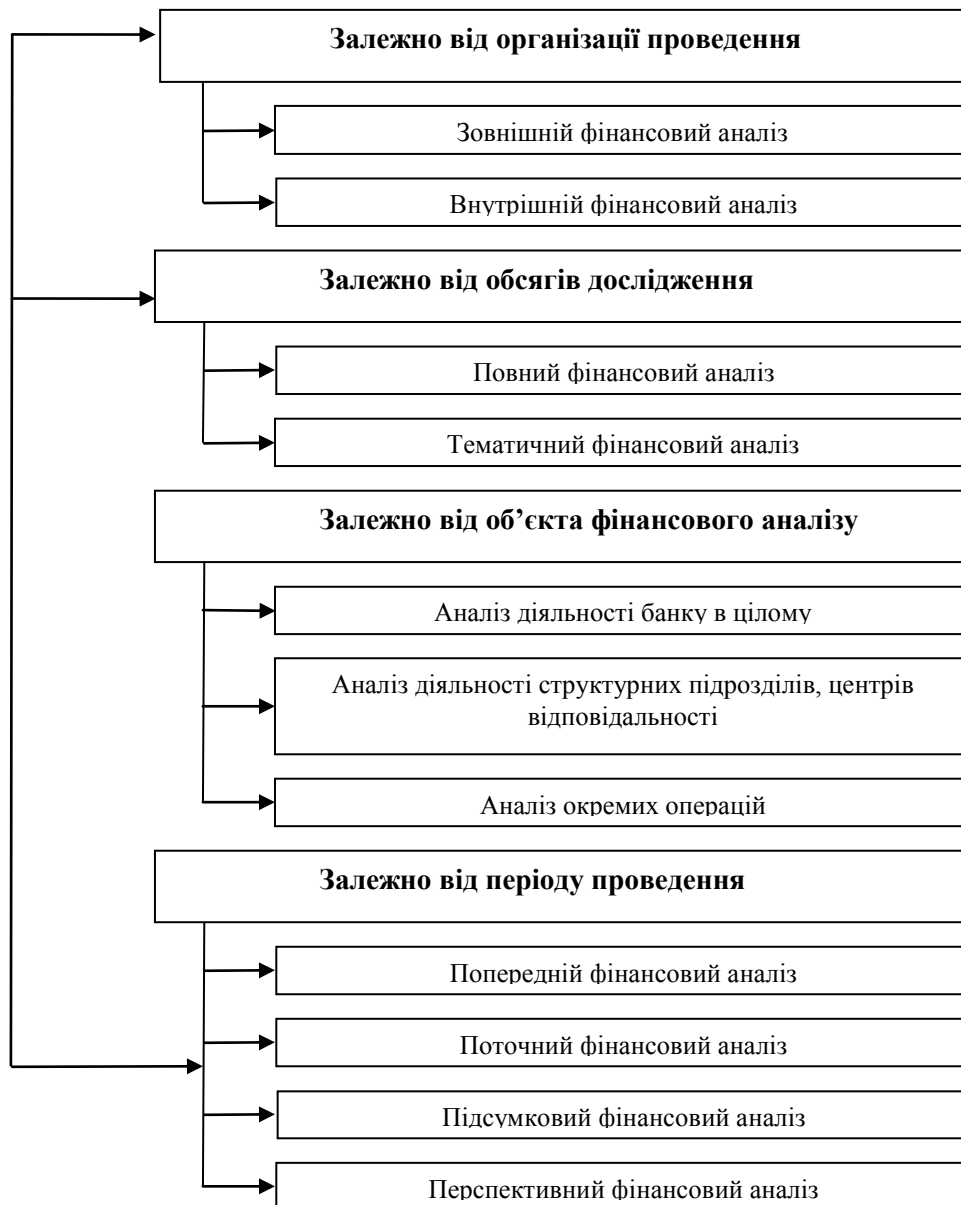


Рис. 1.3. Класифікаційні ознаки фінансового аналізу банку

Відомо, що однією з основних цілей банку є отримання прийнятних для нього фінансових результатів з дотриманням певних обмежень. У свою чергу фінансовий стан – узагальнююча, комплексна характеристика банку – відбиває рівень дотримання банком у своїй діяльності обмежень (мінімального розміру абсолютної і відносної величини капіталу, рівня властивих активам ризиків і ліквідності, вартості придбання пасивів, загального ризику тощо).

Повний фінансовий аналіз дає змогу оцінити ступінь досягнення цілей управління, його ефективність; при цьому фінансовий стан банку більше

характеризує ефективність його фінансового управління, чим управління в цілому.

Тематичний фінансовий аналіз обмежується вивченням окремих аспектів фінансового стану банку.

Об'єктами тематичного фінансового аналізу в банку, насамперед, можуть бути показники фінансових результатів, результативності й фінансового стану; показники ефективності системи фінансового управління; ефективності банківських послуг, операцій, технологій, систем тощо.

Тематичний фінансовий аналіз є інструментом реалізації окремих видів фінансового управління (активів, пасивів, ліквідності, ризиків, капіталу тощо) й методом їх наступної оцінки.

В ході управління активами основним завданням їх є досягнення їх найвищої прибутковості з дотриманням необхідного рівня ліквідності і допустимого рівня ризикованості. Це завдання можна здійснити тільки на основі системного аналізу фінансових активів у зазначених напрямках і цілеспрямованих діях з формування відповідної структури активів.

Управління пасивами пов'язано з аналізом коштів, що не приносять доходів; вивченням основних напрямків пошуку необхідних кредитних ресурсів для виконання зобов'язань перед клієнтами і для розвитку активних операцій; аналізом можливих способів залучення «недорогих» ресурсів.

Аналіз є основним методом управління ризиками. З його допомогою досліджуються та оцінюються умови виникнення ризику, масштаби передбачуваного збитку, способи попередження ризику, джерела його відшкодування.

Багато видів управління активами банку, зокрема управління кредитами, інвестиціями, комерційними операціями з нерухомістю, відповідають видам банківської діяльності. Тому її фінансові показники є індикаторами якості управління даними видами активів.

2) За суб'єктом аналізу визначають внутрішній та зовнішній фінансовий аналіз банку.

Особливостями зовнішнього фінансового аналізу є:

- орієнтація аналізу на публічну, зовнішню звітність банку;
- множинність об'єктів-користувачів;
- різноманітність цілей та інтересів суб'єктів аналізу;
- максимальна відкритість результатів аналізу для користувачів.

На відміну від внутрішнього, відповідні складові зовнішнього аналізу більш формалізовані та менш деталізовані. Різниця у змісті зовнішнього і внутрішнього аналізу пов'язана з різницею інформаційного забезпечення і завдань, що їх вирішують обидва ці види аналізу.

Основним змістом внутрішнього аналізу банку є:

- аналіз капіталу;
- аналіз фінансової стійкості та стабільності;
- оцінка ділової активності;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності і факторів, що на них впливають;
- аналіз ліквідності та платоспроможності тощо.

Цей аналіз здійснюється аналітиками банку і ґрунтується на широкій інформаційній базі, включаючи й оперативні дані.

3) За об'єктом фінансового аналізу банку визначають: аналіз фінансової діяльності банку в цілому; аналіз фінансової діяльності окремих структурних підрозділів, центрів фінансової відповідальності банку; аналіз окремих фінансових операцій банку.

Під час першого аналізу предметом вивчення є фінансова діяльність банку в цілому без виділення окремих його структурних одиниць та підрозділів.

Аналіз фінансової діяльності окремих структурних підрозділів, центрів фінансової відповідальності банку, як правило, спрямований на дослідження рівня та ефективності використання фінансового потенціалу (витрат). Ця форма аналізу базується на результатах управлінського обліку.

Предметом аналізу окремих фінансових операцій банку можуть бути окремі операції, пов'язані з формуванням і використанням фінансових ресурсів банку.

4) За періодом проведення виділяють наступні види аналізу.

Попередній фінансовий аналіз пов'язаний з вивченням умов здійснення фінансової діяльності банку в цілому або здійснення окремих фінансових операцій.

Поточний фінансовий аналіз проводиться в контрольних цілях в процесі реалізації окремих фінансових планів або здійснення окремих фінансових операцій для оперативного впливу на хід фінансової діяльності.

Підсумковий фінансовий аналіз здійснюється банком за звітний період (місяць, квартал, рік). Він дає змогу більш глибоко та повно проаналізувати фінансовий стан та результати фінансової діяльності банку порівняно з попереднім та поточним аналізом, оскільки базується на звітних матеріалах статистичного та бухгалтерського обліку.

Перспективний фінансовий аналіз проводиться з метою визначення ймовірного майбутнього стану банку за умови збереження поточних тенденцій або у випадку внесення змін в управління фінансами банку.

Особливістю фінансового аналізу діяльності банку є те, що результати аналізу використовуються як база для всіх інших функцій:

— результати попереднього аналізу – оцінені показники використовуються в процесі фінансового планування;

— результати поточного аналізу – в процесі прийняття рішень під час виконання регулятивних функцій;

— результати підсумкового й перспективного аналізу використовуються під час виконання контрольних функцій, а також у процесі прийняття рішень щодо майбутнього розвитку банку.

5) Відповідно до концепції побудови ієрархічної системи управління банком фінансовий аналіз доцільно поділяти на наступні основні види: стратегічний фінансовий аналіз, тактичний фінансовий аналіз та оперативний



фінансовий аналіз. Кожному з перерахованих видів аналізу має відповідати певна його сфера та періодичність здійснення його функцій.

У табл. 1.5 наведено основні характеристики окремих видів фінансового аналізу діяльності банку.

Таблиця 1.5

## Види фінансового аналізу діяльності банку

Вид фінансового аналізу	Основні моделі аналізу	Період аналізу
Стратегічний фінансовий аналіз	Предикативні моделі – моделі попереджувального, прогностичного характеру для прогнозування майбутнього фінансового стану банку. Побудова прогностичних фінансових планів і моделі динамічного аналізу	Рік, квартал
Тактичний фінансовий аналіз	Дескриптивні моделі: побудова системи звітних балансів; розгляд фінансової звітності в різних аналітичних розрізах; вертикальний і горизонтальний аналіз звітності; система аналітичних коефіцієнтів; аналітичні записки до звітності	Квартал, місяць
Оперативний аналіз	Нормативні моделі, що дасть змогу порівняти фактичні результати діяльності банку з нормативними, розрахованими на основі нормативу та/або плановими та здійснити аналіз відхилень фактичних даних від цих нормативів/планів	Місяць, декада, день

Для вирішення конкретних задач фінансового менеджменту застосовується ряд спеціальних систем та методів аналізу, що дають змогу отримати кількісну оцінку результатів фінансової діяльності в розрізі окремих її аспектів як в статистиці, так і в динаміці.

Характеристику основних систем фінансового аналізу наведено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

## Системи фінансового аналізу

Вид аналізу	Сутність
<b>Горизонтальний (трендовий) аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— порівняння показників звітного періоду з показниками попереднього періоду;</li> <li>— порівняння показників звітного періоду з показниками аналогічного періоду минулого року;</li> <li>— порівняння показників за ряд попередніх періодів</li> </ul>
<b>Вертикальний (структурний) аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— структурний аналіз активів;</li> <li>— структурний аналіз пасивів;</li> <li>— структурний аналіз податкових платежів;</li> <li>— структурний аналіз капіталу;</li> <li>— структурний аналіз доходів;</li> <li>— структурний аналіз витрат;</li> <li>— структурний аналіз прибутку;</li> <li>— структурний аналіз використання прибутку</li> </ul>
<b>Порівняльний аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— порівняльний аналіз показників банку та галузі в цілому;</li> <li>— порівняльний аналіз показників банку з банками-конкурентами;</li> <li>— порівняльний аналіз прибутку окремих структурних підрозділів та центрів відповідальності;</li> <li>— порівняльний аналіз звітних та планових показників</li> </ul>
<b>Аналіз коефіцієнтів</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— аналіз коефіцієнтів рентабельності;</li> <li>— аналіз коефіцієнтів розподілу прибутку;</li> <li>— аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості;</li> <li>— аналіз коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності;</li> <li>— аналіз коефіцієнтів ділової активності;</li> <li>— аналіз коефіцієнтів ефективності діяльності банку</li> </ul>
<b>Інтегральний аналіз</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— портфельний аналіз;</li> <li>— Дюпоновська система інтегрального аналізу;</li> <li>— об'єктно-орієнтований інтегральний аналіз</li> </ul>

Горизонтальний аналіз – базується на вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. Під час використання даної системи аналізу розраховуються темпи росту (приросту) окремих показників фінансової діяльності за ряд періодів та визначаються загальні тенденції їх зміни або тренду.

Вертикальний (структурний) аналіз – передбачає визначення структури фінансових показників з оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат. Під час здійснення цього аналізу розраховується питома вага окремих структурних складових агрегованих фінансових показників.

Аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – передбачає розрахунок відношень між окремими абсолютними показниками фінансової діяльності банку, визначення взаємозв'язків показників. Під час використання цієї системи аналізу визначаються різноманітні відносні показники, що характеризують окремі результати фінансової діяльності банку та рівень його фінансового стану.

Порівняльний аналіз базується на співставленні значень окремих груп аналогічних показників між собою. Під час використання цієї системи аналізу розраховуються розміри абсолютних та відносних відхилень показників, що порівнюються.

Інтегральний аналіз передбачає визначення впливу окремих факторів (причин) на результативний показник детермінованих (розділених у часі) або стохастичних (що не мають певного порядку) прийомів дослідження. При цьому інтегральний аналіз може бути як прямим (власне аналіз), коли результативний показник поділяють на окремі складові, так і зворотним (синтез), коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

Отже, фінансовий аналіз діяльності банку як складова підсистеми функціонального забезпечення фінансового менеджменту передуює прийняттю рішень з фінансових питань, будучи етапом, операцією й умовою їхнього прийняття (інформаційно-аналітичним забезпеченням), а потім узагальнює та оцінює результати рішень на основі підсумкової інформації.

#### **1.4. Системи та методи внутрішнього фінансового контролю**

В основі функціональних підсистем фінансового менеджменту важлива роль, що полягає в підвищенні ефективності управління доходами й витратами, ліквідністю та бюджетним процесом, відводиться системам і методам фінансового контролю. Рівень організації фінансового контролю безпосередньо впливає на стійкість банку, сприяє удосконаленню системи фінансового

управління ним, забезпечує підпорядкування діяльності банку фінансовій політиці, що проводиться його керівництвом.

Фінансовий контроль – система, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найпріоритетніших напрямках фінансової діяльності банку, своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію.

Призначенням фінансового контролю є оперативне порівняння основних планових (нормативних) і фактичних показників з метою виявлення відхилень та визначення взаємозв'язку та взаємозалежності цих відхилень з метою впливу на ключові фактори нормалізації діяльності банку.

Виходячи з цього, основними функціями фінансового контролю банку є:

— спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;

— визначення ступеню відхилення фактичних результатів фінансової діяльності банку від запланованих;

— діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані банку та істотного зниження темпів його фінансового розвитку;

— розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності банку відповідно до передбачених цілей і показників;

— коригування за необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку банку в зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов роботи банку.

Як видно з цих функцій, фінансовий контроль не обмежується здійсненням лише внутрішнього контролю за фінансовою діяльністю банку та фінансовими операціями, але є ефективною координуючою системою забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням і внутрішнім фінансовим контролем у банку.

Фінансовий контроль доцільно будувати за наступними основними етапами (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні етапи побудови системи контролю в банку

На першому етапі визначають об'єкт контролю – об'єктом фінансового контролю є управлінські рішення за основними аспектами формування, розподілу та використання фінансових ресурсів банку.

На другому етапі визначають види та сфери фінансового контролю. Відповідно до концепції побудови системи фінансового контролю він підрозділяється на наступні основні види:

- стратегічний контроль;
- поточний контроль;
- оперативний контроль.

Кожному з перерахованих видів контролю має відповідати певна його сфера та періодичність здійснення його функцій. У табл. 1.7 наведено основні характеристики окремих видів фінансового контролю в банку.

Таблиця 1.7

#### **Характеристика окремих видів фінансового контролю в банку**

<b>Види фінансового контролю</b>	<b>Основна сфера контролю</b>	<b>Основний контрольний період</b>
Стратегічний контроль	Контроль фінансової політики та її цільових показників	Рік, квартал
Поточний контроль	Контроль поточних фінансових планів	Квартал, місяць
Оперативний контроль	Контроль бюджетів	Місяць, декада, тиждень

Наступний етап передбачає формування системи пріоритетів контрольних показників. Уся система показників, що входять у сферу кожного виду фінансового контролю, доцільно ранжувати за ступенем значущості. Під час такого ранжування обираються пріоритети першого рівня як найважливіші з контрольних показників даного виду контролю; потім формується система пріоритетів другого рівня, показники якого знаходяться в факторному зв'язку з показниками пріоритетів першого рівня; аналогічно формується система пріоритетів третього та наступних рівнів.

Такий підхід до формування системи контрольних показників полегшить надалі виявлення причин відхилення фактичних величин від передбачених відповідними завданнями.

Під час формування системи пріоритетів необхідно враховувати, що вони можуть мати різний характер для окремих типів центрів відповідальності; для окремих напрямків фінансової діяльності; для різних аспектів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Однак, при цьому має бути забезпечена як ієрархічна співставлення всіх контрольних показників за банком у цілому, так і їх зведення за окремими напрямками фінансової діяльності.

Після визначення та ранжування переліку контрольних фінансових показників виникає необхідність встановлення кількісних стандартів за кожним з них. Такі стандарти можуть визначатися як в абсолютних, так і у відносних показниках. Крім того, такі кількісні стандарти можуть мати стабільний або змінний характер (змінні кількісні стандарти можуть використовуватися під час контролю показників гнучких бюджетів, для коригування стандартів під час зміни облікової ставки, темпів інфляції тощо). Стандартами виступають цільові показники фінансової політики, показники поточних планів та бюджетів, система державних та встановлених банком норм та нормативів.

Наступним етапом контролю є побудова системи моніторингу показників. Система моніторингу складає основу фінансового контролю і являє собою розроблений у банку механізм постійного спостереження за контрольними показниками формування та використання фінансових ресурсів, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень

Побудова системи моніторингу контрольних фінансових показників охоплює наступні основні етапи:

- 1) Побудова системи інформативних звітних показників за кожним видом фінансового контролю, що являє собою первинну інформаційну базу спостереження, необхідну для наступного розрахунку агрегованих за банком окремих аналітичних абсолютних та відносних фінансових показників, що характеризують рівень формування та використання фінансових ресурсів банку.

2) Розробка системи узагальнюючих (аналітичних) показників, що відображують фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю, що здійснюється в чіткій відповідності з системою контрольних показників. При цьому забезпечується повне співставлення кількісного вираження встановлених стандартів і контрольних фінансових показників. Під час розробки такої системи будуються алгоритми розрахунку окремих узагальнюючих (аналітичних) показників з використанням первинної інформаційної бази спостереження та методів фінансового аналізу.

3) Визначення структури та показників форм контрольних звітів виконавців, щоб сформувати систему носіїв контрольної інформації. Для забезпечення ефективності фінансового контролю така форма звіту має бути стандартизована і містити наступну інформацію:

— фактично досягнуте значення контрольного показника в співставленні з передбаченим;

— розмір відхилення фактично досягнутого значення контрольного показника від передбаченого;

— факторний аналіз розміру відхилення, якщо контрольний показник можливо кількісно розділити на окремі складові;

— пояснення причин негативних відхилень за показником у цілому та окремими його складовими;

— визначення осіб, винних в негативному відхиленні показника, якщо це відхилення викликано внутрішніми факторами діяльності підрозділу, філії та банку в цілому;

— визначення контрольних періодів за кожним видом фінансового контролю та кожною групою контрольних показників.

Конкретизація контрольного періоду за видами контролю та групами показників визначається терміновістю реагування, необхідною для ефективного управління фінансами в даному банку. Враховуючи цей принцип, доцільно виділяти:

— щотижневий (декадний) контрольний звіт;



- щомісячний контрольний звіт;
- квартальний контрольний звіт.

Перед тим, як проводити аналіз виявлених відхилень, необхідно з'ясувати, чи є дане відхилення випадковим або регулярним. У випадку, якщо відхилення носить разовий характер і не відіграє значної ролі в досягненні цільових планових показників, виконувати аналіз, оцінку і коригування цього відхилення нераціонально.

Оцінка відхилень фактичних показників від встановлених, як правило, проводиться наступними способами: за допустимими межами; за впливом на прибуток.

Під час аналізу відхилень за допустимими межами всі відхилення підрозділяються на наступні групи:

- позитивні відхилення (фактичний дохід перевищує запланований, фактичні витрати менше бюджетних);
- негативні відхилення (фактичний дохід менше запланованого, фактичні витрати більше бюджетних);
- негативне допустиме відхилення;
- негативне критичне відхилення.

Важливе значення під час фінансового контролю має вивчення причин, що викликали появу відхилень від встановлених параметрів. В ході аналізу відхилень варто розрізняти контрольовані і неконтрольовані причини. Неконтрольовані причини відхилень пов'язані зі змінами в зовнішньому середовищі. Банк в змозі певною мірою впливати лише на контрольовані причини.

Контрольовані причини відхилень можна поділити на дві групи:

- відхилення, що виникли в результаті планування та пов'язані з помилками в процесі складання прогнозів. Вони можуть бути викликані недостатністю інформації; недостовірним прогнозом розвитку; невідповідними методами планування.

— відхилення, що пов'язані з реалізацією планів як результат діяльності банку.

У практиці аналізу причин відхилень розрізняють аналіз, орієнтований на минуле, і аналіз, орієнтований на майбутнє (на перспективу). При цьому аналіз відхилень з орієнтацією на перспективу можливий у тому випадку, коли в банку здійснюється регулярний прогноз розвитку контрольних параметрів. Порівнюючи планові й прогнозні величини, можна оцінити ймовірні відхилення в перспективі, а також виявити причини можливих відхилень. Прогнозоване відхилення є попередженням про те, що запланована мета може бути не досягнута і що мають бути розроблені заходи щодо їх усунення.

За наявності значних відхилень, залежно від їх причин, можливі два альтернативні рішення:

1) Коригування або перегляд фінансових планів, якщо результати контролю вказують на те, що подальше їх виконання в такому вигляді є недоцільним.

2) Внесення відповідних коректив у дії для досягнення запланованих цілей.

За результатами аналізу здійснюється коригування фінансових планів і бюджетів, якщо їх подальше виконання в такому вигляді є недоцільним, або перегляд дій, спрямованих на досягнення визначених цілей.

Останнім етапом контролю є формування системи алгоритмів дій щодо усунення відхилень. Принципову систему дій у цьому випадку наведено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Алгоритм дій щодо усунення відхилень контрольних показників

1) «Нічого не робити». Така форма реагування передбачається в тих випадках, коли розмір відхилень (негативних або позитивних) значно нижче передбаченого критерію критичного розміру відхилень

2) «Усунути відхилення». Така система дій передбачає процедуру пошуку та реалізації резервів із забезпечення виконання цільових планових чи нормативних показників. При цьому резерви розглядаються в розрізі різних аспектів фінансової діяльності банку та окремих фінансових операцій.

3) «Змінити систему планових (бюджетних) показників». Така система дій використовується, по-перше, в тих випадках, коли можливості нормалізації окремих аспектів фінансової діяльності банку обмежені або взагалі відсутні; по-друге, коли фактично досягнуті показники значно перевищують планові, тобто розроблені плани недостатньо напружені, що, як правило, є наслідком недосконалої системи планування. В цьому випадку, за результатами фінансового моніторингу вносяться пропозиції щодо коригування системи цільових нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих

бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція щодо призупинення окремих операцій і навіть діяльності окремих центрів фінансової відповідальності.

Отже, фінансовий контроль є важливою складовою фінансового менеджменту банку. Він забезпечує зворотній зв'язок, звертаючи увагу менеджерів на значні відхилення від запланованих показників, що дає змогу приймати оперативні управлінські рішення, направлені на виконання поставлених завдань.

### **Контрольні запитання**

1. Визначте сутність та функції фінансового менеджменту банку.
2. Що є стратегічною метою управління фінансами банку?
3. Назвіть галузеві особливості фінансового менеджменту в банку.
4. Назвіть суб'єкт та об'єкт управління фінансами банку.
5. Які складові включає блок забезпечення процесу управління фінансами банку?
6. Назвіть інструменти управління фінансами банку.
7. Охарактеризуйте сутність та значення фінансового планування в банку.
8. Що є базою для фінансового планування в банку?
9. Розкрийте механізм фінансового планування на основі бюджетів.
10. Охарактеризуйте технологію планування показників бюджету банку.
11. В чому полягають функції фінансового регулювання як інструменту фінансового управління?
12. Визначте сутність та значення фінансового аналізу в банку.
13. Які форми фінансового аналізу в банку ви знаєте?
14. Назвіть головні напрямки фінансового аналізу в банку.
15. За допомогою яких показників можна оцінити ефективність управління банком?
16. Розкрийте сутність та функції фінансового контролю в банку.

17. Назвіть види фінансового контролю.

18. За якими напрямками здійснюється аналіз відхилень від планованих показників?

19. Які вимоги висувають до інформаційного забезпечення управління фінансами банку?

20. Назвіть складові системи показників інформаційного забезпечення фінансового менеджменту банку.

### Тестові завдання

1. Спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених планових фінансових показників та нормативів передбачає

- а) фінансовий аналіз;
- б) фінансовий контроль;
- в) фінансове регулювання;
- г) фінансове планування.

2. Вплив на об'єкт управління для усунення відхилень від планів, графіків, встановлених норм та нормативів – це...:

- а) фінансове планування;
- б) фінансове регулювання;
- в) фінансовий аналіз;
- г) фінансовий контроль.

3. Визначення значень внутрішніх показників та нормативів, що регулюють ступінь ризику банківських операцій передбачає:

- а) фінансовий аналіз;
- б) фінансовий контроль;
- в) фінансове регулювання;
- г) фінансове планування.

4. Який метод бюджетування забезпечує досягнення стратегічних цілей банку:

- а) бюджетування “зверху –вниз”;
- б) бюджетування “знизу-вверх”;

- в) комбіноване бюджетування;
- г) метод бюджетування не впливає на забезпечення досягнення стратегічних цілей банку.

5. Бюджет, що розробляється на визначений період, по завершенню якого процедура розробки бюджету повторюється – це:

- а) періодичний бюджет;
- б) послідовний бюджет;
- в) бюджет з нуля.

6. Поточне фінансове планування передбачає:

- а) розробку фінансової політики за всіма основними напрямками діяльності банку;
- б) розробку бюджетів та платіжних календарів;
- в) розробку плану доходів та витрат та балансового плану.

7. Аналіз, що проводиться з метою вивчення всіх аспектів фінансової діяльності та всіх характеристик фінансового стану банку – це:

- а) внутрішній фінансовий аналіз;
- б) повний фінансовий аналіз;
- в) поточний фінансовий аналіз.

8. Результати попереднього аналізу використовуються:

- а) в процесі фінансового регулювання;
- б) в процесі фінансового контролю;
- в) в процесі фінансового планування.

9. Результати поточного аналізу використовуються:

- а) в процесі фінансового планування;
- б) в процесі прийняття рішень при виконанні регулятивних функцій;
- в) при виконанні контрольних функцій;
- г) в процесі прийняття рішень щодо майбутнього розвитку банку.

10. Результати перспективного аналізу використовуються:

- а) в процесі фінансового планування;
- б) в процесі прийняття рішень при виконанні регулятивних функцій;

- в) при виконанні контрольних функцій;
- г) в процесі прийняття рішень щодо майбутнього розвитку банку.

Криклій, О.А. Засади фінансового менеджменту в банку [Текст] / О.А. Криклій // Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / І.В. Сало, О.А. Криклій. – Суми : Університетська книга, 2007. – С. 3-18.