

ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”

СЮРКАЛО БОГДАН ІВАНОВИЧ

УДК 336.71.001.63(043.5)

ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Спеціальність 08.00.08 – Гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Суми – 2008



Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Державному вищому навчальному закладі “Українська академія банківської справи Національного банку України”.

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Школьник Інна Олександрівна, ДВНЗ “Українська академія банківської справи Національного банку України”, доцент кафедри фінансів

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор Кузнєцова Анжела Ярославівна, Університет банківської справи Національного банку України, проректор з наукової та організаційної роботи; кандидат економічних наук, доцент Колодієв Олег Миколайович, Харківський національний економічний університет, завідувач кафедри банківської справи

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

І.М. Бурденко



РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	12
1.1. Система управління фінансами та її роль в розвитку банківських установ	12
1.2. Сутність фінансового планування та його значення в формуванні ефективної системи управління фінансами банківських установ	31
1.3. Вплив сучасного стану банківської системи на ключові показники фінансового планування в банку	50
Висновки до розділу 1	75
РОЗДІЛ 2	78
ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ.....	78
2.1. Необхідність та значення застосування технології управління фінансами як основи фінансового планування банківських установ ..	78
2.2. Система бюджетування як складова нормативного фінансового планування банківських установ	85
2.3. Використання сучасних технологій управління фінансами в процесі фінансового планування.....	105
Висновки до розділу 2	131
РОЗДІЛ 3	135
ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ ПЛАНУВАННЯ	135
3.1. Використання фінансового моніторингу як необхідної передумови виконання фінансових планів.....	135
3.2. Застосування нормативних методів в процесі оперативного планування фінансової діяльності банку	143
3.3. Використання комплексної моделі планування фінансової діяльності як основи забезпечення ефективного управління фінансами банківських установ.....	172
Висновки до розділу 3	194
ВИСНОВКИ.....	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	203
ДОДАТКИ.....	226



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1. Система управління фінансами та її роль в розвитку банківських установ

Визначення переліку основних завдань щодо вдосконалення управління фінансами банківських установ на сучасному етапі дає підстави стверджувати, що формування ефективної системи управління фінансами банку обумовлює необхідність вдосконалення фінансового механізму регулювання економічних відносин, визначення відповідних правил і процедур прийняття фінансово-економічних рішень.

В умовах все більш зростаючої потреби своєчасного забезпечення діяльності банку фінансовими ресурсами в обсязі, необхідному для його ефективного розвитку й нарощування фінансового потенціалу, особливу актуальність здобуває фінансове планування, що на нашу думку, складає основу механізму управління фінансовою діяльністю банку.

Дослідження сутності фінансового планування потребує з'ясування основних підходів щодо розкриття його місця в системі управління фінансами. Найбільш часто фінансове планування сприймається як відповідний елемент системи фінансового менеджменту, оскільки його використання обумовлено необхідністю вирішення конкретних задач щодо управління фінансами.

Це обумовлено тим, що в сучасних умовах роль фінансового планування в діяльності банківських установ набула докорінних змін. Власники зацікавлені в зростанні вартості банку та власного капіталу з метою підвищення рівня конкурентноздатності, своєчасного виконання



зобов'язань перед бюджетом, іншими банківськими установами, ефективної координації діяльності структурних підрозділів банку.

До основних загальних принципів системи управління банку деякі вітчизняні учені [45] відносять: об'єктивність і науковість рішень, які приймаються; ефективність і оптимальність; системність і наслідування господарських рішень; гнучкість і широта господарського маневру; колегіальність; відповідальність; матеріальне і моральне стимулювання праці; контроль і перевірка виконання доручень; правильний підбір і раціональне розміщення кадрів; обов'язковість зворотного зв'язку.

На сучасному етапі принципи системи управління повинні:

- по-перше, зважати на цілі управління;
- по-друге, відображати основні властивості, зв'язки і ставлення до управління;
- по-третє, мати правове оформлення.

Принцип об'єктивності і науковості рішень, які приймаються, полягає в тому, що управління має базуватися на вимогах об'єктивних законів розвитку суспільства, найповнішого використання досягнень науки, а також певної сукупності умов у кожному конкретному банку. Науковий підхід до проблем управління означає всебічний аналіз конкретних умов і врахування основних тенденцій економічного та соціально-політичного розвитку, перспектив на майбутнє. Управління мусить бути цілеспрямованим і перспективним.

Принцип ефективності й оптимальності передбачає найефективніше розв'язання завдань, які б забезпечували економне використання всіх видів ресурсів, оскільки суспільство зацікавлене у скороченні витрат та збільшенні накопичення і національного доходу.

Принцип системності і наслідування господарських рішень означає розгляд кожного явища, пов'язаного з іншими явищами, як послідовність кількісних і якісних змін, що здійснюються в часі і просторі. Наслідування господарських рішень необхідне при розробці та реалізації заходів щодо



вдосконалення управління й організації діяльності з метою забезпечення ефективності. Тому управління треба розглядати як систему і всі його проблеми розв'язувати за допомогою системного підходу.

Принцип гнучкості розглядає управління як метод, що забезпечує гнучкість системи і раціональне поєднання інтересів кожного суб'єкта господарської діяльності з його зацікавленістю у розвитку держави і регіону.

Принцип колегіальності базується на поєднанні персональної відповідальності керівника за роботу з врахуванням інтересів колективу.

Принцип відповідальності означає, що кожний працівник має знати свої обов'язки і права, а також ту ділянку, за яку він особисто несе відповідальність. Для здійснення цього принципу необхідна чітка організаційна структура, положення про підрозділи, посадові інструкції, положення про стимулювання працівників.

Принцип матеріального і морального стимулювання праці полягає в організації ефективних систем оплати на основі конкретних результатів і якості праці. Такі системи мають передбачати преміювання за підвищення ефективності і бездоганну роботу.

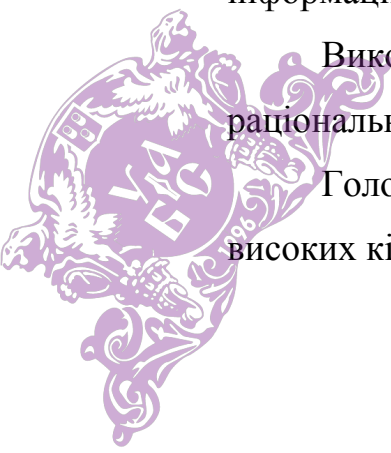
Принцип контролю і перевірки виконання забезпечує у процесі управління оперативність, дисциплінованість та відповідальність працівників усіх рівнів.

Принцип правильного підбору і раціонального розставлення кадрів означає найефективнішу роботу кожного працівника на своїй ділянці. Від ділових якостей, знань і здібностей працівників залежить успіх управління банком.

Принцип обов'язкового зворотного зв'язку означає одержання повної інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему.

Використання усіх вище згаданих принципів дозволяє створювати раціональну систему управління, яка забезпечує ефективну діяльність банку.

Головною метою системи управління банку є прагнення досягти високих кінцевих результатів за відносного зниження витрат.



Керівництво має створювати умови для успішного функціонування банку, виходячи з того, що прибуток – не причина його існування, а результат діяльності, який остаточно визначається ринком. Прибуток створює певні гарантії подальшому функціонуванню банку, оскільки тільки прибуток і його нагромадження у вигляді різних резервних фондів дозволяють обмежувати і переборювати ризики, пов'язані з банківською діяльністю. Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється, відбуваються зміни в положенні на ринку конкурентів, умовах і формах фінансування, стані господарської кон'юнктури, умовах торгівлі на світових товарних ринках. Тому існує постійна наявність ризику. Метою менеджменту в цих умовах є постійне подолання ризику чи ризикових ситуацій не тільки в теперішній час, але й у майбутньому, для чого необхідні певні резервні кошти і надання менеджерам визначеного ступеня вільних дій і самостійності в діяльності з метою швидкого реагування й адаптації до динамічних умов господарювання.

Метою системи управління в банку є визначення раціональних вимог та методичних засад побудови оптимальних організаційних структур і режимів роботи функціонально-технологічних систем, які забезпечують планування та реалізацію фінансових операцій банку й підтримують його стійкість при заданих параметрах, спрямованих на збільшення власного капіталу та прибутку за умов зберігання стабільності банку [21].

До загальних завдань, що вирішуються у системі управління банком, відносяться:

- визначення конкретних цілей розвитку;
- виявлення пріоритетності цілей і послідовності їх реалізації;
- розробка стратегії розвитку банку;
- вироблення системи заходів для вирішення проблем на різні часові періоди;
- визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення;
- встановлення контролю за виконанням поставлених задач.



Можна сформулювати наступні завдання системи управління фінансами банку:

- забезпечення прибуткової діяльності;
- задоволення потреб клієнтів у структурі та якості пропонованих банком послуг;
- наявність адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків;
- створення ефективної організаційної структури банку;
- організація роботи систем контролю, аудиту, безпеки, інформаційних та інших систем, які забезпечують життєдіяльність банку;
- створення умов для набору кваліфікованих співробітників та повної реалізації їх потенційних можливостей;
- створення систем підготовки, перепідготовки та розміщення кадрів;
- забезпечення умов для здійснення сильного і послідовного управління банком;
- створення умов для підвищення культури співробітників, наявність спільних цінностей, забезпечення морального клімату в колективі.

Специфіка функціонування банку, як одного з найважливіших елементів кредитно-фінансової системи зумовлює необхідність комплексного підходу до вибору основних напрямів системи управління. Процес дослідження найкраще починати з визначення місця і ролі управління фінансами в системі менеджменту банку.

Банківський менеджмент або система управління банку містить наступні компоненти:

- підсистема організаційного менеджменту;
- підсистема управління банківською політикою;
- підсистема управління активами;



- підсистема управління пасивами;
- підсистема управління ліквідністю;
- підсистема управління валютними ресурсами;
- підсистема ризик-менеджменту;
- підсистема інформаційного менеджменту.

Більшість із зазначених складових (підсистема банківської політики, управління активами і пасивами, управління ліквідністю і ризиками) відіграють визначальну роль у діяльності банку, а інші (наприклад, підсистема інформаційного менеджменту) є другорядними, які по суті, забезпечують ефективність перших. Виокремлювати інші складові системи управління банку недоцільно, оскільки вони вже неявно враховані в зазначеному переліку або є безумовними, в силу того, що кожен банк, з огляду на свої можливості, максимізує зусилля в цих напрямках. Організаційний менеджмент банку охоплює наступні сфери діяльності:

- обґрунтування раціональних організаційних форм побудови банку;
- організація систем контролю;
- організація систем безпеки банку;
- управління кадровим потенціалом;
- управління інформаційними технологіями.

Зважаючи на перелік сфер діяльності, з погляду досягнення основних фінансових показників, питання організаційного менеджменту є другорядним і розглядається тільки в разі необхідності, при цьому основна увага приділяється підсистемі управління фінансами в системі управління банку (рис. 1.1).

Систему управління фінансами в банку можна розглядати, з одного боку, як напрямок діяльності (практичний аспект), а з іншого – як науковий напрямок (теоретичний аспект).

При цьому, система управління фінансами банку має свої особливості, пов'язані зі специфікою банківської діяльності.

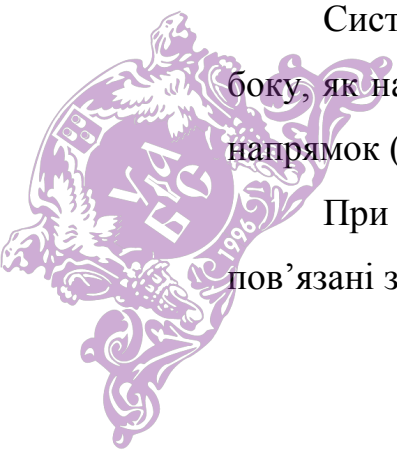




Рис. 1.1. Компоненти системи управління банку
(запропоновано автором)

Система управління фінансами банку базується на наступних принципах:

- визначення характерних особливостей функціонування банку;
- комплексності характеру управління;



- закріплення функціональних обов'язків, прав і відповідальності всіх учасників процесу управління;
- виконання нормативних вимог до діяльності банків з боку регулюючих органів;
- забезпечення взаємозв'язку з іншими складовими системи управління банку.

В разі визначення системи управління фінансами банку з погляду системи економічного управління, її можна представити як сукупність організаційно-структурної підсистеми – об'єкт та суб'єкт управління, функціональної підсистеми (інструменти управління) та підсистеми забезпечення, ефективна взаємодія яких спрямована на досягнення цілей функціонування банку (рис. 1.2) [140].

Однією з ключових складових структури системи управління фінансами банку є інструменти управління, а саме: фінансове планування, фінансовий аналіз, регулювання та фінансовий контроль.

Отже, під системою управління фінансами банку необхідно розуміти 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.

Система управління банком має свою специфіку, що визначається такими рисами [68]:

- особливість цілей;
- кількісними показниками (клієнтура, обсяг депозитів, кредитних вкладень, інвестицій, обсяг операцій і послуг тощо);
- набором якісних чинників (показники доходів і витрат, швидкість обороту коштів, трудомісткість операцій, ступінь задоволення запитів клієнтів з обсягу, структури, якості послуг, що надаються, можливості банку із забезпечення конфіденційності переговорів, інформаційна безпека тощо);



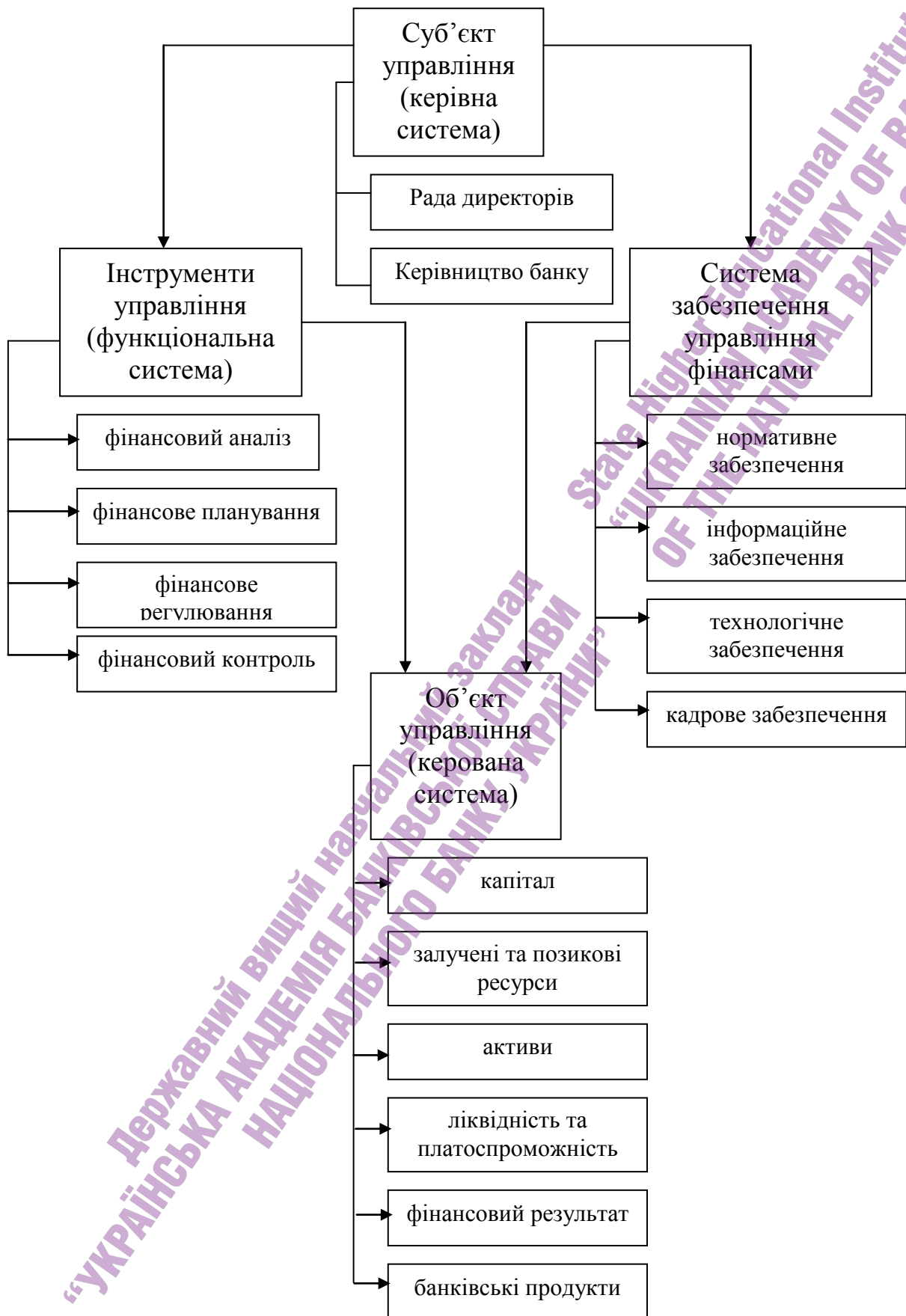


Рис. 1.2. Склад та структура системи управління фінансами банку
(запропоновано автором)



- соціальними характеристиками персоналу (у тому числі професійна підготовка, ставлення до праці, вирішення соціальних проблем);
- регулюванням банківської діяльності з боку держави. Національний банк України встановлює для банків економічні нормативи капіталу, ліквідності та ризиків тощо;
- різноманіттям сфери управління, до якої належать: грошовий обіг і кредитні відносини на макро і мікрорівнях, наявність істотних ризиків під час здійснення банківських операцій.

На відміну від виробничих підприємств, основною діяльністю яких є випуск продукції або торгівля, банки є фінансово-кредитними установами, основна діяльність яких відбувається на ринку фінансових послуг. Якщо для підприємства реального сектору фінансова діяльність є необхідною складовою ефективного ведення операційної діяльності – виробництва або надання послуг, то для банків основним видом діяльності є проведення фінансових операцій. Саме в цьому полягає сутність управління банком – управлінні фінансами.

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

Для банку доцільним є розгляд і використання аналізу, планування і контролю в розрізі управління фінансовою діяльністю. Якщо розглядати види діяльності банку, то можна зауважити, що фінансова діяльність є не тільки основною для банку, але і займає домінуючу питому вагу при формуванні чистого прибутку банку (рис. 1.3).



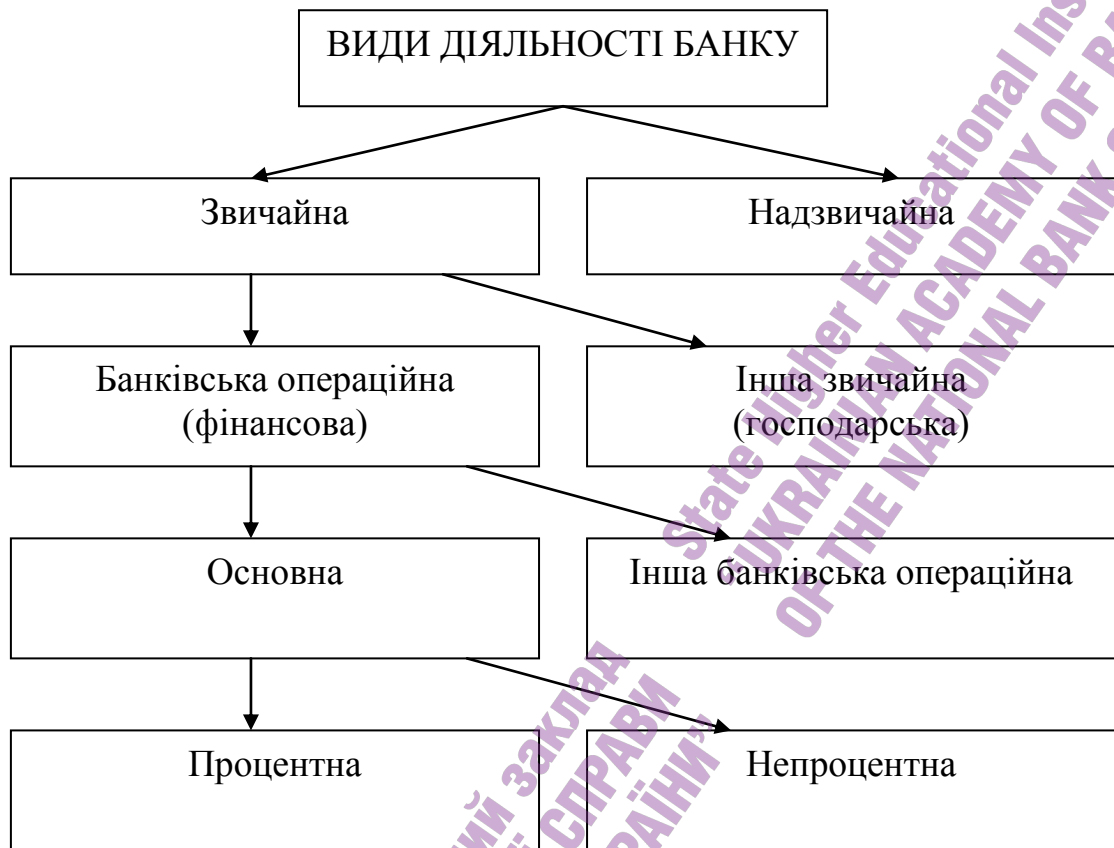


Рис. 1.3. Види діяльності банку
(запропоновано автором)

Збільшення прибутковості та зниження ризику є двома основними напрямками системи управління банком.

Інструментом управління є складові системи управління. Щоб чітко визначити функції системи управління, необхідно звернутися до світової практики, де вона розглядається з точки зору системного, процесного та ситуативного підходу [140].

При системному підході система управління в банку розглядається як управління сукупністю окремих підсистем – працівників, структури, технології, а також фінансів, маркетингу та інших об'єктів управління, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, що змінюється (рис. 1.4). З цієї точки зору виділяють:

- управління персоналом та організаційну структуру управління;

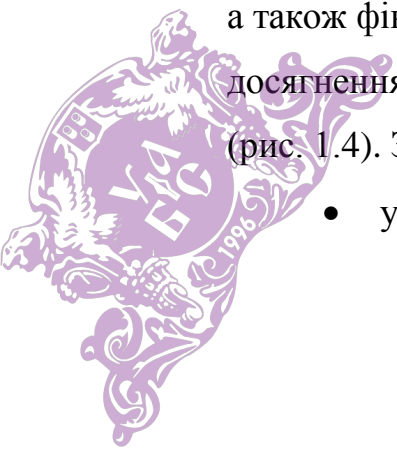




Рис. 1.4. Системи управління діяльністю банку
(запропоновано автором)

- управління банківськими технологіями;
- управління фінансами;
- управління маркетингом.

Процесний підхід розглядає управління банку як чотири взаємопов'язані функції:

- планування;
- аналізу;
- регулювання;
- контролю.

Більш детально функціональну модель системи управління банку можна відобразити у вигляді трирівневої схеми, де в кожній з функцій фінансового

менеджменту виділені окремі блоки, необхідні для успішного управління фінансами в комерційному банку (рис. 1.5).

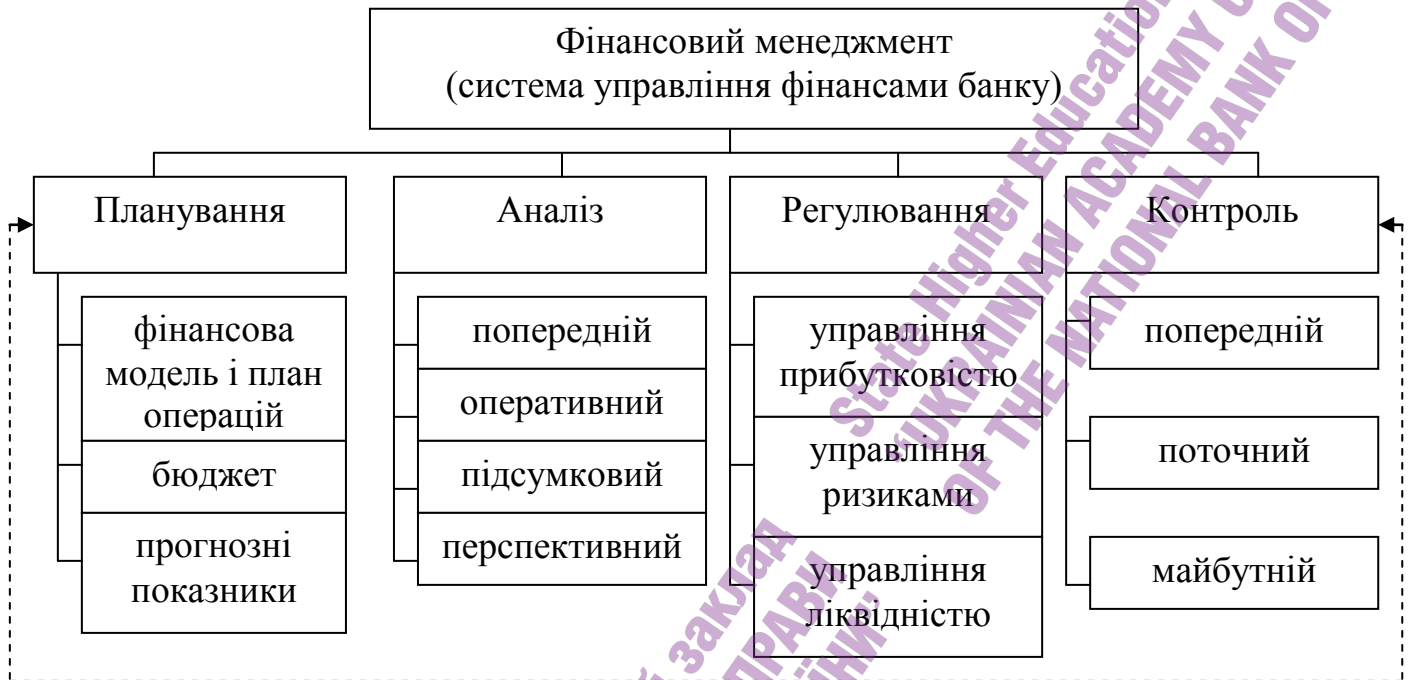
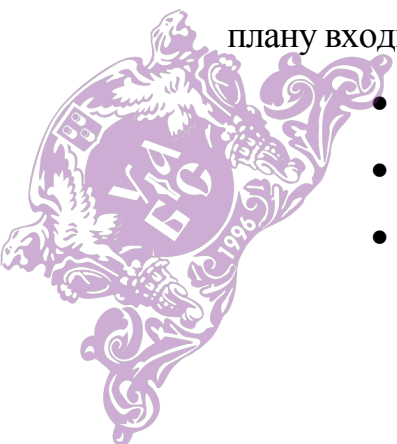


Рис. 1.5. Функції фінансового менеджменту в комерційному банку, [68]

Функціонування фінансового механізму управління в комерційному банку передбачає постійну взаємодію функцій планування, обліку, аналізу, регулювання та контролю в процесі прийняття оптимальних управлінських рішень керівництвом та структурними підрозділами банку для досягнення цілей та виконання завдань.

Фінансове планування базується на стратегічному плані розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку, формування стратегічної мети банку та на тактичному плані на майбутній період (як правило рік) в частині визначення заходів та постановки конкретних задач по досягненню стратегічної мети, розробки тактики виконання поставлених задач тощо. До фінансового плану входить:

- розробка фінансової моделі банку;
- формування прогнозного балансу ресурсів та вкладень,
- розрахунок прогнозних фінансових результатів,



- складання плану руху капіталу, плану банківських операцій, плану розробки та впровадження нових банківських продуктів та послуг;
- формування бюджету банку на рік в його прибутковій та видатковій частині;
- встановлення лімітів витрат на утримання банку, визначення мінімальної, достатньої маржі та прибуткової частини бюджету, розрахунок податкових платежів та обов'язкових відрахувань;
- розрахунок прогнозних показників та нормативів.

Однією з основних функцій системи управління фінансами є фінансовий аналіз, завданнями якого є:

- визначення показників та нормативів діяльності банку, встановлених зовнішніми регулювальними органами;
- визначення та аналіз показників, що характеризують процес управління активами та зобов'язаннями банку в цілому та управління окремими видами його активних операцій із врахуванням забезпечення ліквідності вкладених в нього коштів;
- визначення та аналіз показників, що характеризують процес управління комісійними та торговими операціями банку;
- визначення внутрішніх показників та нормативів, що регулюють ступінь ризику (в тому числі ризику ліквідності) банківських операцій;
- визначення та аналіз показників прибутковості діяльності банку та ефективності процесу управління капіталом (власними коштами) банку;
- визначення та аналіз показників ефективності окремих підрозділів банку та окремих видів операцій, аналіз факторів, які впливають на показники ефективності.

Особливістю фінансового аналізу діяльності банку є те, що дані аналізу використовуються як база для решти функцій. Так, результати попереднього аналізу оціночні показники використовуються в процесі фінансового планування,



результати оперативного аналізу в процесі прийняття рішень при виконанні регулювальних функцій, результати кінцевого та перспективного аналізу використовуються при виконанні контрольних функцій, а також в процесі прийняття рішень стосовно подальшого розвитку банку.

Функція регулювання передбачає оперативне управління прибутковістю банку; оперативне управління фінансовими ризиками банку; оперативне управління грошовими коштами з метою підтримання необхідної ліквідності банку.

Управління прибутковістю банку є кінцевою метою управління фінансами банку. Під управлінням прибутковістю розуміють як ефективність роботи банку в цілому, так і ефективність окремих видів операцій. При цьому необхідно враховувати, що фінансові операції банку практично завжди пов'язані з ризиком. Ризик означає, що може бути отриманий прибуток, менший за очікуваний, або, що операція призведе до збитків. Тому заходи, які приймаються для зменшення чи повного виключення ризику при проведенні тієї чи іншої операції, будуть сприяти збільшенню можливого прибутку. В структурі коштів банку основну частину складають залучені кошти (зобов'язання) депозити до запитання, строкові депозити юридичних та фізичних осіб, кошти, залучені від інших банків чи інвесторів (в тому числі шляхом випуску боргових зобов'язань). Ця обставина при управлінні фінансами банку зумовлює важливість проблеми ліквідності вкладених в банк коштів, або, іншими словами, спроможності банку своєчасно виконувати вимоги по поверненню вкладених в нього коштів та виплати відповідного доходу. Таким чином, невід'ємною частиною управління фінансовими операціями з метою забезпечення їх прибутковості є прийняття заходів по зниженню пов'язаних з ними ризиків та заходів щодо забезпечення ліквідності банку.

Фінансовий контроль зводиться до перевірки відповідності результатів діяльності банку заданим параметрам і включає контроль за дотриманням нормативів ліквідності банку; контроль за дотриманням лімітів та показників, встановлених з урахуванням різноманітних фінансових ризиків; контроль за



виконанням планових завдань, які відображують необхідні обсяги та ефективність операцій банку.

Інформаційною базою системи управління фінансами є внутрішня інформація бухгалтерського обліку (фінансового, управлінського, статистичного характеру), внутрішньобанківська правова та нормативна база та зовнішня економічна інформація (фінансового, макро-економічного та статистичного характеру), правова та нормативна база законодавчих та регулівних органів.

Таким чином, розкриття сутності всіх складових елементів системи управління фінансами банку дає можливість розкрити його сутність і дати визначення.

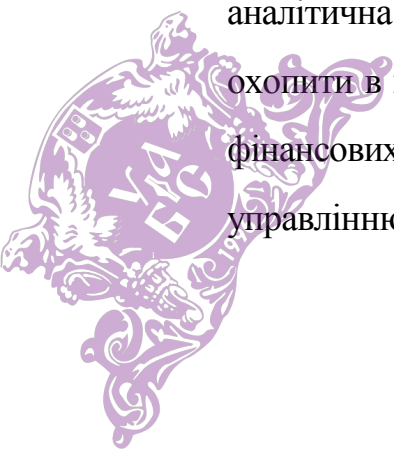
Система управління фінансами банку – це складова системи управління банком, яка передбачає цілеспрямовану дію керуючою підсистемою (суб'єкт) на керовану підсистему (об'єкт підсистеми управління фінансами) шляхом використання таких інструментів, як аналіз, планування, регулювання та контроль і відповідного нормативного забезпечення.

В цілому можна зобразити інформацію про основні ланки фінансового менеджменту у вигляді функціонально-організаційної схеми (рис. 1.6).

У наведеній схемі відображені всі необхідні елементи з урахуванням взаємозв'язку та взаємозалежності між ними:

- об'єкти фінансового менеджменту;
- суб'єкти фінансового менеджменту;
- функції фінансового менеджменту та основні блоки цих функцій;
- інформаційна база фінансового менеджменту.

У функціонально-організаційній моделі системи управління фінансами представлені основні фінансові служби та їх взаємозв'язок. Такі підрозділи, як аналітична служба, служба планування, казначейство та відділ контролю призначені охопити в повному обсязі всі функції системи управління фінансами. Завданням фінансових служб є організація скоординованого процесу по ефективному управлінню банківськими операціями через планові завдання, ліміти, пропорції,



межі та параметри для окремих видів операцій, виконання яких для всіх підрозділів обов'язкове. Очолює ці служби фінансовий директор. Концентрація всіх фінансових служб в одних руках дає можливість налагодити як вертикальний, так і горизонтальний зв'язок між працівниками цих служб, що значно підвищує ефективність їх роботи.



Рис. 1.6. Функціонально-організаційна модель системи управління фінансами, [68]

На нашу думку ключовим показником рівня розвитку системи управління фінансами є розвиненість і якість системи планування фінансової діяльності (рис. 1.7.). Планування фінансової діяльності здійснюється за наступними етапами:



Рис. 1.7. Складові планування фінансової діяльності банку
(запропоновано автором)



- виявлення позиції банку на ринку фінансових послуг;
- визначення сильних та слабких сторін діяльності шляхом проведення SWOT-аналізу та побудови відповідної матриці сильних та слабких позицій;
- означення майбутньої позиції на основі попередньо проведеного SWOT-аналізу та розробки заходів щодо підсилення виявлених слабких позицій банківської установи, а також з врахуванням змін тенденцій впливу екзогенних факторів;
- врахування можливостей розширення діяльності в процесі розробки системи планів;
- формулювання способів досягнення поставлених завдань шляхом їх конкретизації;
- розробка та затвердження плану дій, що деталізують методи, інструменти з допомогою яких будуть досягнуті заплановані показники;
- формування бюджетів, в яких ув'язують виконання поставлених завдань по центрам відповідальності;
- на основі моніторингу виконання бюджетів контролюється якість процесу планування та здійснюється коригування у відповідності із впливом ендогенних та екзогенних факторів.

Слід зазначити, що в сучасних умовах важливого значення набуває комплексний підхід щодо планування фінансової діяльності, який включає стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Таким чином, роль системи управління фінансами полягає в науковому обґрунтуванні процесу управління фінансовими потоками в банку на базі таких інструментів, як фінансовий та економічний аналіз, бухгалтерський облік, фінансова математика, економіко-математичне моделювання, планування та контролю за досягненням поставлених завдань.



1.2. Сутність фінансового планування та його значення в формуванні ефективної системи управління фінансами банківських установ

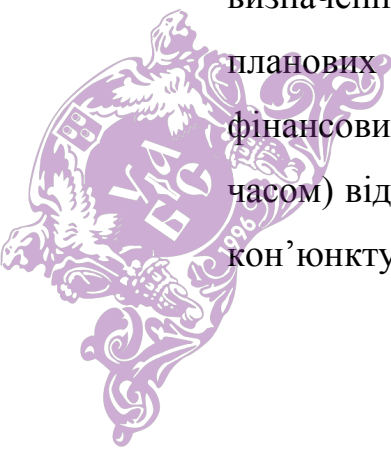
В сучасних умовах роль фінансового планування в діяльності банківських установ набула докорінних змін, оскільки власники зацікавлені в зростанні вартості банку та власного капіталу з метою підвищення конкурентноздатності, своєчасного виконання зобов'язань перед бюджетом, банківськими установами, ефективної координації діяльності структурних підрозділів, філій.

На сьогодні серед вчених відсутній єдиний підхід щодо визначення сутності фінансового планування.

Теоретичні підходи до розгляду сутності планування діяльності банку поєднують два взаємообумовлених аспекти [73]:

- загальноекономічний – як забезпечення ресурсами на майбутній період;
- управлінський – як функція менеджменту, котра полягає у здатності прогнозувати діяльність банківської установи та використовувати цей прогноз у цілях її подальшого розвитку.

Фінансове планування охоплює найважливіші сторони фінансової діяльності банківської установи, забезпечує необхідний контроль за формуванням і використанням ресурсів, визначає умови та шляхи зміцнення фінансового стану банку. Ось чому досить точним є ствердження, що фінансове планування – це “вид управлінської діяльності, пов’язаний з визначенням фінансових умов роботи банку для ефективного виконання ним планових завдань. Мета фінансового планування – забезпечення фінансовими ресурсами (за обсягом, напрямками використання, об’єктах та за часом) відтворювальних процесів у відповідності з плановими завданнями та кон’юктурою ринку” [102].



Таких підходів дотримуються й інші науковці. Сергєєв І.В. та Щипіцин А.В. під фінансовим плануванням розуміють процес підготовки й прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на грошові потоки [145, С.6]. Білик М.Д. розглядає фінансове планування як процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування й напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками у плановому періоді [9, С.429]. Досить детальний аналіз підходів щодо розкриття сутності фінансового планування міститься у роботах Онищенко С.В. [105, 106]. За його визначенням, фінансове планування – це процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків використання згідно виробничих, маркетингових планів та показників діяльності у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом.

Ковальов В.В. також визначає фінансове планування як один з методів фінансового менеджменту [66]. На думку інших авторів, фінансове планування – різновид управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення збалансованості руху грошових і матеріальних ресурсів, забезпечення ліквідності, платоспроможності і збільшення рентабельності активів і власного капіталу [167]. В.В. Бочаров та В.Є. Леонтєв характеризують головну мету фінансового планування як визначення обсягів фінансових ресурсів, капіталу на основі прогнозування грошових потоків за рахунок власних, позикових та залучених з фондового ринку джерел фінансування [17].

Іншою характерною ознакою, яка віддзеркалює особливості підходів багатьох авторів, є сприйняття фінансового планування через процес розробки відповідної системи фінансових планів. Зокрема, Крамаренко Є.В. характеризує фінансове планування як “процес розробки системи фінансових планів та планових (нормативних) показників по забезпеченню



розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами та підвищенню ефективності його фінансової діяльності на перспективу”[186].

У даному зв’язку необхідно зазначити, що процес фінансового планування не слід розглядати лише як процес формування фінансових планів, оскільки їх розробка не є жорстко регламентованою процедурою для всіх суб’єктів господарювання у сучасних умовах, у т.ч. і для банківських установ.

Окремі автори, в першу чергу ті, що є представниками закордонної наукової думки, зосереджують увагу на специфічних функціях, притаманних фінансовому плануванню, у процесі розкриття його сутності. Так, за визначенням Р.Брейлі і С.Майерса, фінансове планування – це процес, що включає:

- аналіз інвестиційних можливостей і можливостей поточного фінансування;
- прогнозування наслідків рішень, що приймаються;
- обґрунтування можливих варіантів для включення їх до фінансового плану;
- оцінку відповідності досягнутих результатів, параметрам, встановленим у фінансовому плані [202, С.770].

Ф.Лі Ченг та Д.І. Фіннерті фінансове планування визначають як процес аналізу дивідендної, фінансової та інвестиційної політики, прогнозування їх результатів, вплив цих результатів на економічне оточення корпорації та прийняття рішень стосовно припустимого рівня ризику при виборі проектів [189, С.552-553].

Такої ж позиції дотримується Хан Д., який вважає, що фінансове планування являє собою багатоступеневий процес планування платежів, руху запасів і платіжних засобів, визначення й підтримання цільового резерву ліквідності. Фінансове планування включає наступні елементи:

- розрахунок грошових потоків;
- розрахунок інвестицій та дезінвестицій;



- розрахунок обсягів зовнішнього фінансування й дефінансування;
- розрахунок резервів ліквідності.

Планування й контроль грошових потоків та інвестицій являє собою фінансовий вираз процесів прийняття рішень у матеріальній сфері; планування й контроль обсягів зовнішнього фінансування, ліквідних ресурсів відносять безпосередньо до фінансової або фінансово-економічної сфери банку. При прямому фінансовому плануванні потоки платежів й обсяги платіжних засобів розраховуються безпосередньо на основі даних стратегічного, оперативного і тактичного планів. При непрямому фінансовому плануванні потоки платежів й обсяги платіжних засобів у плановому періоді розраховуються на основі балансових показників за допомогою балансу руху майна й капіталу [178, С. 337].

Таким чином реалізація основної мети досягається в процесі вирішення основних задач, що впливають зі специфіки фінансового планування. На жаль, іноді відсутнє чітке розмежування між поняттями “планування”, “прогнозування”, “фінансове планування”. Ось чому іноді до специфічних задач фінансового планування відносять ті, що більш притаманні плануванню в цілому, а саме – виявлення внутрішніх резервів [172], збільшення рентабельності [167], використанню економічної, правової, облікової та ринкової інформації [14] і т. ін.

Узагальнюючи все наведене вище, можна констатувати, що основною метою фінансового планування в банку є визначення та конкретизація фінансових умов функціонування банківської установи на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов’язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами.

Виходячи з визначення фінансового планування, слід підкреслити, що воно здійснюється на основі реалізації основних положень і характеризується такими ознаками:

- спрямованістю фінансово-економічної стратегії;



- забезпеченням відповідної структури власності;
- дотриманням оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиком;
- виваженістю, відповідальністю і прозорістю щодо розкриття інформації про діяльність банківської установи;
- забезпеченням відповідних прав усіх власників;
- обов'язковою оцінкою можливих альтернативних фінансових рішень.

Основною передумовою формування відповідної фінансово-інвестиційної стратегії є загальна стратегія економічного розвитку банку, стосовно якого остання повинна узгоджуватися за цілями та етапами реалізації.

З метою досягнення зазначеної мети визначаються та вирішуються такі основні задачі:

- визначення стратегічних цілей розвитку банківської установи та їх наступна конкретизація в процесі формування стратегічних, поточних та оперативних фінансових планів;
- визначення напрямів ефективного вкладення капіталу, оцінка ефективності його використання;
- пошук ефективних джерел формування фінансових ресурсів і обґрунтування напрямків їхнього використання;
- здійснення контролю за формуванням і використанням грошових коштів, за фінансовим станом, платоспроможністю та ліквідністю банківської установи;
- налагодження раціональних фінансових співвідношень банку з бюджетом, банківськими установами;
- досягнення збалансованості фінансових показників з основними показниками діяльності, у тому числі розрахунок обсягів додаткового фінансування, виявлення можливих резервів, планування доходів та видатків банку у довгостроковій,



середньо- та короткостроковій перспективі.

З урахуванням цього формується система стратегічних завдань відповідно до визначеної мети діяльності банку, визначаються засоби реалізації поставлених завдань та особливості моніторингу його діяльності.

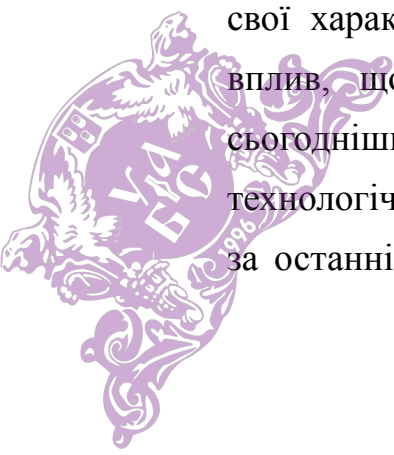
Основні принципи фінансового планування в банківській установі, що визначають характер і зміст планової роботи, можна поділити на дві групи. До першої групи фахівці пропонують віднести найважливіші принципи, а саме:

- системності,
- координації планів,
- безперервності,
- гнучкості,
- точності.

Їх дотримання є обов'язковим для ефективної організації планової діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Крім того, у процесі фінансового планування в банківській установі, з огляду на його специфіку, ці принципи можуть бути конкретизовані та доповнені іншими, до яких, на наш погляд, можна віднести такі:

- мінімізації процентних витрат;
- збалансованості ризиків;
- урахування кон'юнктури ринку;
- уніфікація звітності;
- забезпечення відповідного рівня ліквідності;
- забезпечення відповідного рівня рентабельності тощо;

Слід зауважити, що фінансове планування в банківських установах має свої характерні особливості. Згідно проведеного дослідження найбільший вплив, що визначає особливості фінансового планування в банку, на сьогоднішній день, займає ризик ліквідності, кредитний ризик та операційно технологічний ризик. Оскільки облікова ставка Національного банку України за останні п'ять років значно не змінювалася, та залишалась на рівні 8 %,



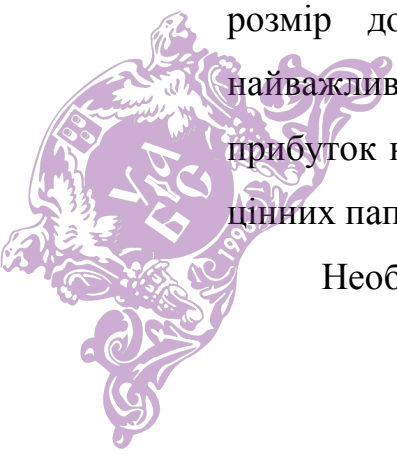
коливаючись лише на один-два відсотки, то можна зробити висновок про незначний вплив даного показника ризику. Ризик зміни процентної ставки проявляє себе в основному в таких напрямках: 1) ризик зміни вартості ресурсів, який виникає через різницю в строках погашення (для інструментів з фіксованою процентною ставкою) та переоцінки величини ставки (для інструментів із змінною процентною ставкою) банківських активів, зобов'язань та позабалансових позицій; 2) ризик зміни кривої доходності, який виникає через зміни у нахилі та формі кривої доходності; 3) ризик зниження доходності, який виникає через відсутність достатньо тісного зв'язку між коригуванням ставок, отриманих та сплачених за різними інструментами, всі інші характеристики яких щодо переоцінки є однаковими; 4) ризик права вибору, який постає із наявності права відмови від виконання угоди (тобто реалізації права вибору), яке прямим чи непрямим чином присутнє в багатьох банківських активах, зобов'язаннях та позабалансових портфелях.

Ринковий ризик не може значною мірою впливати на кінцеві фінансові показники діяльності банку, оскільки на сьогоднішній день, ще рано говорити про ефективний фондовий ринок в Україні.

Тому можна зробити висновок, що основними моментами, на які необхідно звертати увагу при проведенні фінансового планування в банку є комплексне фінансове планування, що базується на основі поєднання стратегічного та оперативного планування на основі визначення впливу найдієвіших чинників на ключові показники діяльності банку, з урахуванням зазначених ризиків діяльності банківської установи.

Слід також підкреслити, що процес фінансового планування передбачає необхідність відповідного аналізу інформації про суттєві події та зміни, які можуть впливати на стан банку, вартість цінних паперів та/або розмір доходу по них. Це передбачає аналіз і планування таких найважливіших показників як курс акції (PPS), дивіденд на акцію (DPS), прибуток на акцію (EPS) та ін., планування емісії акцій, облігацій та інших цінних паперів.

Необхідність даного напрямку фінансового планування в банку



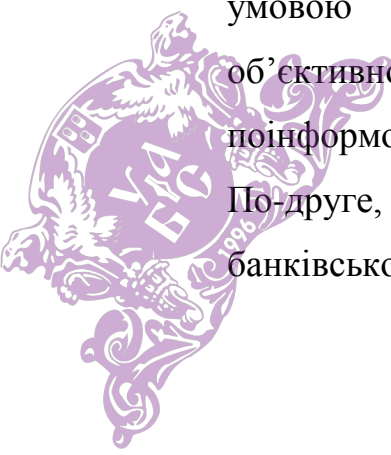
визначається також вимогами щодо оприлюднення інформації, яку розкривають у складі особливої інформації (крім відомостей, оприлюднення яких вимагається згідно з чинним законодавством), до складу якої належать, зокрема:

- збільшення/зменшення розміру статутного фонду банківської установи;
- випуск облігацій;
- придбання власних акцій;
- суттєві зміни у структурі акціонерного капіталу (поява у системі реєстраторського/депозитарного обліку особи, частка якої становить або перевищує 10, 25, 40, 50, 60, 75% у статутному фонді);
- факти лістингу / делістингу цінних паперів банківської установи.

Вимоги щодо достовірності та якості фінансової інформації забезпечуються, перш за все, завдяки використанню високих стандартів обліку, оскільки банківські установи повинні складати та розкривати регулярну фінансову звітність (річну та квартальну) відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, розроблених Комітетом з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. Використання банківською установою міжнародних стандартів має допомогти користувачам краще зрозуміти фінансовий стан банку та, завдяки отриманню порівняної інформації, порівняти різні інвестиційні можливості.

Прозорість та належне розкриття інформації також є специфічною ознакою та невід'ємною умовою ефективного управління фінансами банківської установи та сприяє її надійності і формуванню позитивного іміджу для зовнішніх споживачів інформації.

Наявність своєчасної, достовірної та вичерпної інформації є важливою умовою для здійснення власниками та потенційними інвесторами об'єктивної оцінки фінансово-економічного стану банку для прийняття поінформованих рішень щодо стратегічних та поточних завдань розвитку. По-друге, розкриття інформації є необхідною передумовою довіри до банківської установи з боку інвесторів та вкладників і сприяє залученню



капіталу. По-третє, розкриття інформації має велике значення для підвищення ефективності діяльності самого банку, оскільки повна та достовірна інформація надає можливість керівництву об'єктивно оцінити досягнення банківської установи та розробити стратегію її майбутнього розвитку.

Усе це визначає більш широкі можливості щодо застосування методів фінансового планування, у тому числі, щодо вибору напрямів можливого використання отриманих коштів. Методи планування – це конкретні способи та прийоми планових розрахунків. До основних методів фінансового планування в банківських установах відносяться:

- розрахунково-аналітичний,
- нормативний,
- балансовий,
- оптимізації планових рішень,
- економіко-математичного моделювання.

Зазначимо, що фінансова діяльність банківської установи за рівнем вирішуваних завдань поділяється на: стратегічну, тактичну, оперативну. Відповідно, вона базується на розробці системи фінансових планів для забезпечення безперервності реалізації поставлених цілей та визначається безперервністю процесу надання банківських послуг в цілому.

Фінансові плани підрозділяються на:

- довгострокові (стратегічні) – впливають з довгострокової фінансової стратегії банківської установи, являють собою плани генерального розвитку банку та формування довгострокової структури установи. Однією з найбільш важливих стратегічних цілей фінансової діяльності банку є зростання доходів його власників і максимізація його ринкової вартості.

Стратегічний фінансовий план – розробляється з метою фінансового забезпечення стратегії розвитку банківської установи. Він може бути представлений у вигляді концепції фінансового розвитку і бути комерційною



таємницею. В умовах невизначеності та досить високого ступеня ризику формування його здійснюється, як правило, на 5-7 років. У фінансовому аспекті стратегічні плани визначають найважливіші фінансові показники та пропорції відтворення, формують напрямки інвестиційної стратегії, перспективи зміни структури капіталу, обсяги та структуру фінансових ресурсів, необхідних для розвитку банку як бізнес-одиниці та збереження його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

- короткострокові (поточні) – розробляються для реалізації фінансової стратегії банківської установи в розрізі основних напрямків її діяльності на конкретних етапах розвитку .

Поточний фінансовий план конкретизує і деталізує стратегічні плани в поточному році. Дозволяє визначити в майбутньому періоді обсяги та джерела фінансування розвитку банку за кожним напрямом, структуру доходів і витрат та джерела їх формування, обсяги залучення додаткових фінансових ресурсів з огляду на зміни структури власності у поточному періоді забезпечити необхідний рівень ліквідності та платоспроможності. Крім того, поточний фінансовий план характеризує ефективність кожного з можливих напрямів фінансування, визначає поточну вартість капіталу та його складових (позикового та акціонерного капіталу). В основі його розробки – прогнозування показників діяльності банківської установи.

- оперативні фінансові плани являють собою короткострокові тактичні плани, безпосередньо орієнтовані на досягнення основних цілей банківської установи у поточному періоді, деталізують поточний фінансовий план, у тому числі, щодо надходження і витрати коштів у процесі господарської діяльності. Складаються на майбутній місяць з розбивкою по днях, тижнях і декадах.

Зазначимо, що стратегічні цілі діяльності банківської установи являють собою подані у формалізованому вигляді бажані параметри її стратегічного розвитку, що знаходять безпосередньо віддзеркалення у відповідних фінансових планах. В узагальненому вигляді основні етапи



розробки та реалізації стратегічних рішень у процесі фінансового планування в банківських установах представлено на рис. 1.8.

Основні етапи розробки стратегічних рішень у процесі формування стратегічних фінансових планів банку:

- дослідження факторів зовнішнього середовища і кон'юнктури ринку;
- оцінка сильних і слабких сторін діяльності банку, що визначають особливості його фінансової діяльності;
- визначення загального періоду реалізації стратегічних рішень, що безпосередньо визначатиме горизонт фінансового планування;
- конкретизація стратегічних цілей діяльності банківської установи - підвищення добробуту власників і максимізація ринкової вартості установи з урахуванням задач і особливостей її розвитку;
- аналіз стратегічних альтернатив, вибір форм та джерел залучення та використання банківських ресурсів, що залежить від функціональної спрямованості діяльності, стадії розвитку
- банку, напрямку діяльності, розміру, структури власності, рівня конкурентних переваг тощо;
- визначення відповідних форм реалізації фінансової стратегії за окремими напрямками та етапами здійснення, а саме конкретизації заходів стосовно:
 - політики формування відповідної структури власності;
 - політики управління розміщенням банківських ресурсів;
 - політики формування структури капіталу банку;
 - політики управління ризиками;
 - розробка системи фінансово-економічних та організаційних заходів щодо забезпечення реалізації відповідної стратегії;
 - оцінка результативності стратегії банківської установи.



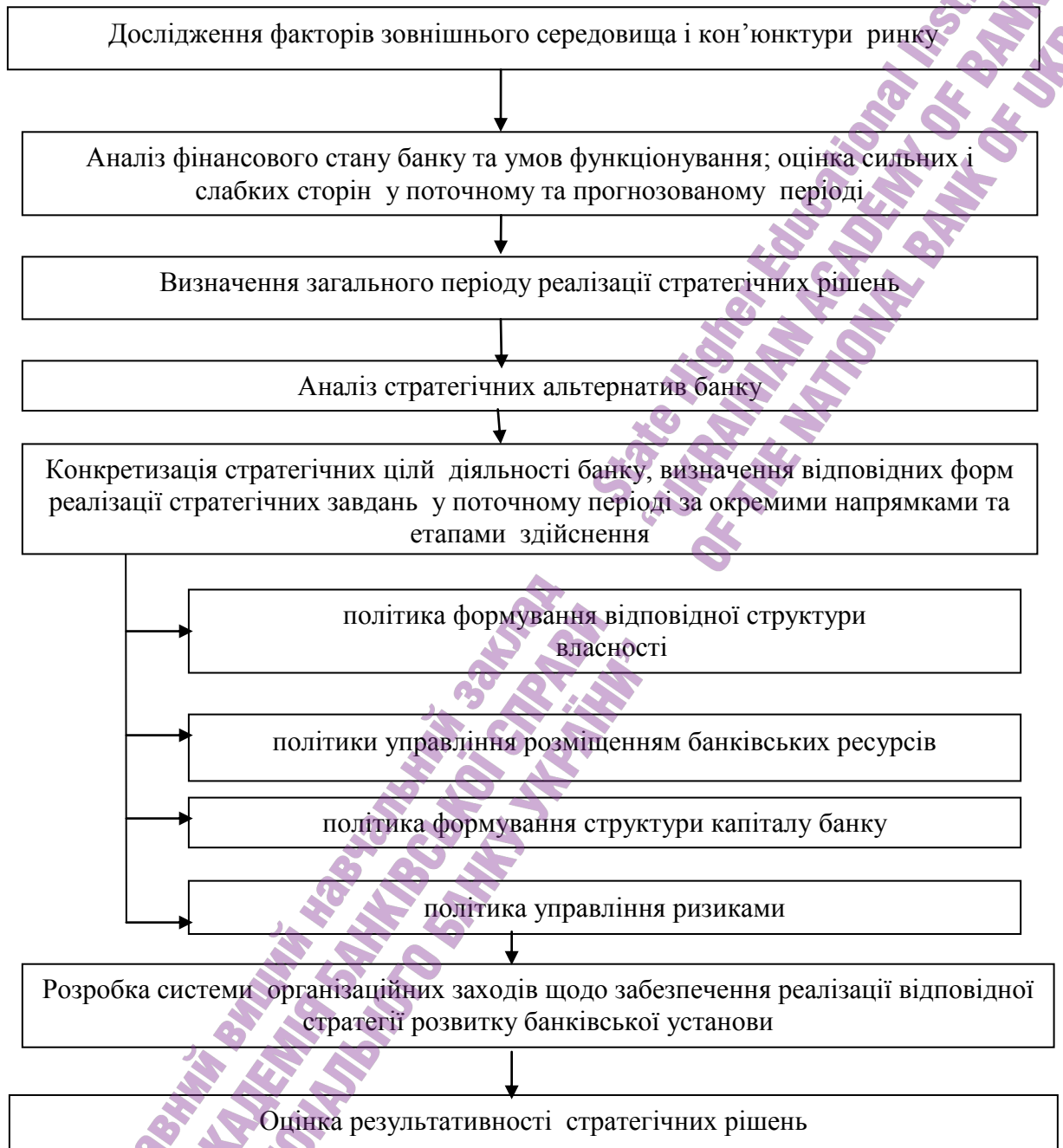


Рис. 1.8. Основні етапи формування стратегічних рішень у процесі фінансового планування в банківських установах (запропоновано автором)

Стратегічні фінансові плани, враховуючи високий рівень економічної конкуренції, невизначеність фінансово-економічних умов, рекомендують складати на 2-3 роки. Щодо річного фінансового плану, то його формування передбачає більшу деталізацію – щомісячну або навіть подекадну.

Слід відзначити, що стратегія розвитку банківської установи не є

незмінною, а вимагає періодичного коригування, залежно від змін зовнішніх і внутрішніх чинників, до найважливіших з яких слід віднести такі:

- стан економіки й інвестиційного клімату в країні;
- спеціалізація діяльності банку;
- стадія життєвого циклу банківської установи ("народження", "зрілість", "старіння", "відродження");
- розмір капіталу банківської установи;
- ресурсний потенціал, фінансова потужність;
- рівень конкурентних переваг на ринку тощо.

Залежно від особливостей та спеціалізації діяльності, а також організаційної структури банківської установи визначаються стратегічні цілі, що обумовлюють пріоритетні форми і напрямки розміщення банківських ресурсів.

Стратегічний фінансовий план базується на прогнозуванні та аналізі довгострокової та короткострокової перспективи та визначенні фінансових умов функціонування банківської установи. Ось чому організаційні заходи щодо формування та конкретизації відповідних рішень передбачають використання даних моніторингу ринкового середовища, ресурсного забезпечення, управління якістю, прогнозу стану фінансових ринків тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин для банківських установ, на наш погляд, важливого значення набуває проблема побудови саме системи фінансових планів, що узгоджують стратегічні плани з поточними та оперативними (рис. 1.9). Слід зауважити, що система обмежень повинна бути наскрізною, тобто її формування повинно відповідати організаційній структурі банківської установи, та інтегрованою, тобто дотримання одних обмежень не повинно вступати у протиріччя з іншими.

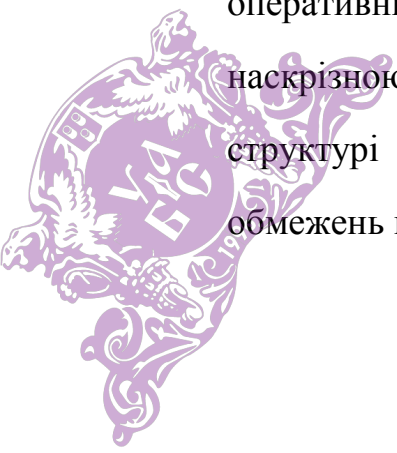




Рис. 1.9. Організація розробки системи фінансових планів та операційних бюджетів у процесі фінансового планування в банківських установах (запропоновано автором)



Застосування принципів ефективного управління фінансами є важливою складовою фінансового планування та проявом поваги банківської установи до прав та законних інтересів власників та інвесторів.

В цілому, фінансова стратегія представляє собою невід’ємну частину загальної стратегії та місії банку. На наш погляд, досить важливим напрямом організації фінансового планування є планування обмежень у розрізі основних стратегічних показників та розрахунок, виходячи з цього, граничних відхилень по основним поточним показникам по банку в цілому, так і по окремим структурним підрозділам враховуючи законодавчо передбачені нормативи діяльності (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Система обмежень по основним напрямам фінансового планування в банківській установі (запропоновано автором)



Стратегічне фінансове планування здійснюється фінансово-аналітичною службою банку, що є підрозділом, який консолідує всі складові процесу підготовки рішень з питань фінансового планування [87].

На основі результатів дослідження робіт [52, 82, 83] можна зробити висновок про те, що загальні стратегічні цілі та фінансові стратегічні цілі є тісно взаємопов'язаними (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Співвідношення між загальними стратегічними цілями та фінансовими стратегічними цілями банку (запропоновано автором)

Загальні стратегічні цілі	Фінансові стратегічні цілі
Збільшення ринкової частки та підвищення якості банківських продуктів	Зростання доходів
Більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами	Збільшення доходів на інвестований капітал
Розширення асортименту банківських продуктів, підвищення їхньої привабливості; зміцнення репутації перед клієнтами	Підвищення кредитного рейтингу, зростання грошових коштів
Підвищення якості обслуговування	Підвищення курсу акцій, зростання грошових коштів
Розширення застосування інновацій	Поліпшення та оптимізація структури джерел доходів, розробка і впровадження нових фінансових інструментів

Фінансове планування являє собою процес, який повинен здійснюватись в наступній послідовності:

- 1) спеціалісти фінансово-аналітичної служби на підставі стратегічних завдань, прогнозують розвиток економічної ситуації, зміну параметрів фінансових ринків та прогнозованих витрат і надходжень коштів, розробляють ймовірну бажану структуру активів і пасивів банку, а також відповідну їй структуру прибутку. При цьому враховуються всі обмеження як нормативно-законодавчого характеру,



так і внутрішньобанківські ліміти. На підставі розроблених зазначених структур формуються попередні значення планових показників для філій і основних структурних підрозділів банку;

- 2) попередні значення планових показників передаються для узгодження у відповідні підрозділи і філії банку. Менеджери й аналітики підрозділів і філій оцінюють можливість досягнення заданих планових показників і в разі потреби висловлюють свою думку про необхідність їхньої корекції;
- 3) усі матеріали, включаючи прогнози зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, обґрунтування особливої думки структурних підрозділів, передаються на розгляд колегіального фінансового органу банку або фінансовому менеджеру, наділеному відповідними повноваженнями, для ухвалення остаточного рішення;
- 4) фінансово-аналітична служба формує середньостроковий фінансовий план банку, філій і структурних підрозділів.

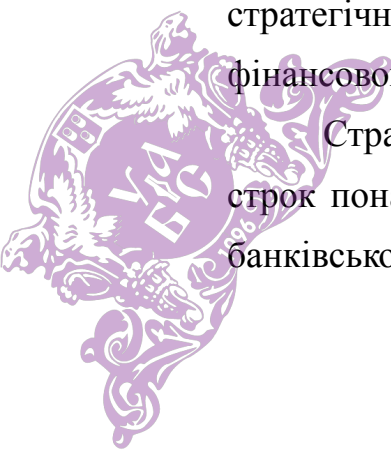
По завершенню планового періоду фінансово-аналітична служба, на підставі даних управлінського обліку, формує для керівництва банку, філій і структурних підрозділів звіти про досягнення планованих показників і ефективності роботи підрозділів.

Процес фінансового планування носить безперервний характер. Після закінчення одного планового періоду, одночасно з аналізом результатів виконання фінансових планів, розробляються й приймаються фінансові плани на наступний період.

Взаємозалежність результатів фінансового планування від рівнів та часових меж планування подано в таблиці 1.2.

Бюджет – головний фінансовий план банку, який може розроблятися як на тактичному, так і на оперативному рівні, однак досить рідко – на стратегічному рівні, що значно обмежує ефективність стратегічного фінансового планування.

Стратегічний рівень фінансового планування передбачає виконання на строк понад одного року, та, як правило, являє собою процес моделювання банківської діяльності на основі обмежень портфелю банку.



Взаємозалежність результатів фінансового планування від рівнів та часових меж планування (запропоновано автором)

Часові межі фінансового планування	Рівень фінансового планування	Результат фінансового планування
Довгостроковий (1-5 років)	Стратегічний	Модель, стратегія, динамічний план
Середньостроковий (1 міс. – 1 рік)	Тактичний	Бюджет, план виду діяльності
Короткостроковий (менше 1 міс.)	Оперативний	Бюджет

Бюджет розробляється зверху вниз або знизу наверх (рис. 1.11.) У першому випадку фінансові й оперативні завдання для підрозділів розробляє керівництво банку, а підрозділи відповідно до цих завдань визначають свої бюджети та надають їх керівництву для погодження. При другому підході керівництво розробляє тільки загальні напрямки, у рамках яких підрозділи складають свої плани на майбутній період і надають їх для перегляду й обговорення керівництву. Обговорення здійснюється разом з керівниками центрів фінансової відповідальності, після чого бюджет приймає конкретну форму.

Слід підкреслити, що взаємозв'язок стратегічного та поточного фінансового планування забезпечується в процесі реалізації наступних основних завдань:

- стратегічні цілі діяльності та розвитку банківської установи підлягають формалізації та знаходять відображення у відповідних фінансово-економічних показниках, таких як: ринкова вартість, прибуток, собівартість наданих послуг, дохід від участі у капіталі, рентабельність активів; рентабельність власного капіталу;



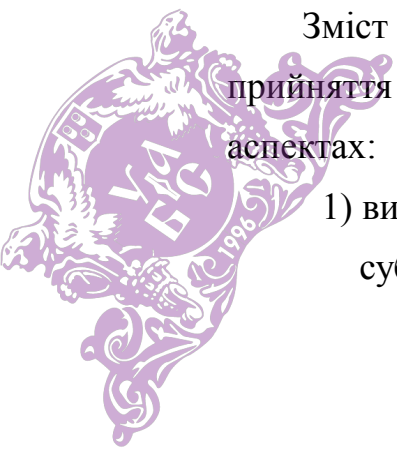


Рис. 1.11. Схеми розробки фінансових планів [73]

- фінансова інформація опрацьовується, систематизується відповідно до вимог щодо її розкриття різним групам користувачів та знаходить відображення у відповідних фінансових планах та звітах;
- визначаються фінансові умови, необхідні для реалізації довгострокових та короткострокових фінансових рішень, у тому числі, обсяги банківських ресурсів, що залучатимуться з відповідних джерел; рівень відсоткової ставки, плановий рівень показників рентабельності: активів, основної діяльності, власного капіталу, інвестицій; обсяги емісії корпоративних цінних паперів та планів розміщення акцій тощо;
- здійснюється коригування фінансових планів у процесі реалізації стратегічних фінансових цілей щодо діяльності банківської установи на фінансовому ринку, проводиться узгодження фінансових умов щодо взаємовідносин з контрагентами тощо.

Зміст логіки переходу в банку від стратегічного планування до прийняття тактичних рішень в фінансовій сфері фахівці вбачають у таких аспектах:

- 1) визначення та формулювання системи цілей, що ставить перед собою суб'єкт стратегічного планування;

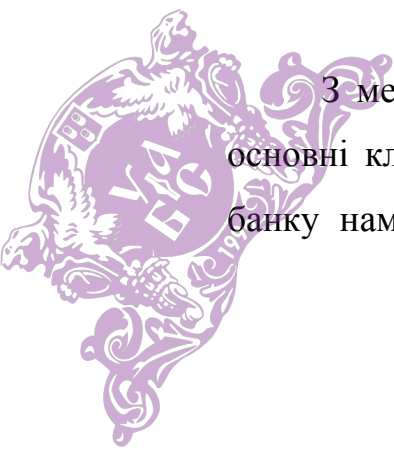


- 2) аналіз вихідного рівня розвитку об'єкту стратегічного планування в період, що передує плановому;
- 3) визначення обсягу та структури потреб ринку в плановому періоді, у результатах функціонування відповідних підсистем стратегічного планування;
- 4) виявлення структури й обсягу наявних на початок планованого періоду і сформованих у цей період ресурсів;
- 5) узгодження ресурсів і потреб у них для підсистем різного рівня шляхом подолання протиріч і невідповідностей, ранжирування потреб і підготовка управлінських рішень у формі прогнозів, програм, планів і бюджетів [81-83].

Отже, можна зробити висновок, що ефективне функціонування банківських установ в умовах ринкової економіки багато в чому визначається наявністю налагодженого процесу фінансового планування. Він повинен мати на меті визначення та конкретизацію умов функціонування банківської установи на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами. Сучасні підходи, щодо побудови фінансових планів повинні забезпечувати узгодження стратегічних, поточних та оперативних фінансових планів.

1.3. Вплив сучасного стану банківської системи на ключові показники фінансового планування в банку

З метою виявлення чинників впливу банківської системи України на основні ключові показники діяльності в процесі фінансового планування в банку нами було проведено дослідження, що визначає основні тенденції

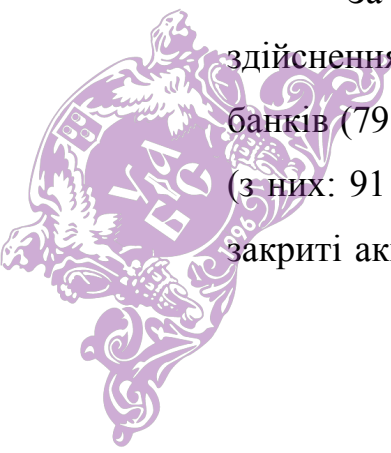


розвитку банківської системи в цілому.

В загальному вигляді планування дає відповідь на питання визначення загальної політики банку, тобто визначаються цілі, пріоритети і методи роботи банку, оцінюються його сильні і слабкі сторони з метою визначення реальних можливостей банку. Складовими частинами загальної банківської політики є кредитна, депозитна, інвестиційна, процентна політика. На першому етапі проведення аналізу стану банківської діяльності – стадії збору і узагальнення необхідної інформації; перетворення первинної інформації у вторинну, при проведенні аналітичної роботи відбувається детальне вивчення зібраної інформації, розрахунок показників, що характеризують той чи інший процес, те чи інше явище, і підведення підсумків зробленого аналізу, як першого етапу фінансового планування. За результатами проведеного аналізу виявляються приховані можливості, визначаються і вимірюються ступені впливу різноманітних факторів, причин та умов, обґрунтовуються управлінські рішення, формуються раціональні шляхи досягнення поставленої мети в процесі фінансового планування. Аналіз є основою прогнозування і планування, оскільки складання планів та прогнозів фінансової діяльності банку являє собою первинний етап прийняття рішень, що забезпечують розвиток банку в майбутньому.

Розвиток банківської системи України характеризувався підвищенням фінансової стабільності, рівня капіталізації банків, покращенням якості активів, підвищенням рівня конкуренції (особливо на ринку послуг фізичним особам, що пов'язане, зокрема, з розвитком системи небанківських фінансових установ), зменшенням ризиків в діяльності банків, підвищенням рентабельності та цілим рядом інших позитивних змін.

За станом на 31 грудня 2006 року ліцензію Національного банку на здійснення банківських операцій в Україні мали 170 банків, у тому числі: 135 банків (79,4 % від загальної кількості діючих банків) - акціонерні товариства (з них: 91 банк (53,5%) - відкриті акціонерні товариства, 44 банки (25,9%) - закриті акціонерні товариства), 35 банків (20,6%) - товариства з обмеженою



відповідальністю. У стані ліквідації перебуває 19 банків, з них 16 банків ліквідуються за рішенням НБУ, 3 – за рішеннями господарських (арбітражних) судів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

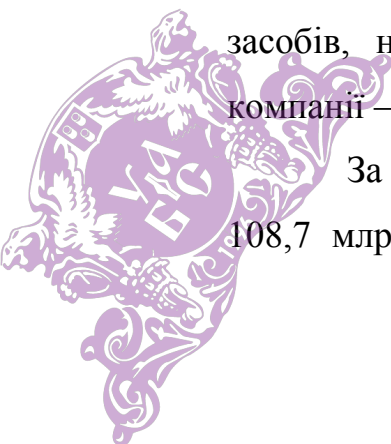
**Динаміка загальної кількості банків, одиниць
(за даними Національного банку України)**

Показники	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Кількість зареєстрованих банків	195	189	182	179	181	186
Виключено з Державного реєстру банків	9	9	12	8	4	1
Кількість банків, що знаходиться у стадії ліквідації	38	35	24	20	20	20
Кількість діючих банків	153	152	157	158	160	165

За 2006 рік продовжувала тривати тенденція зростання основних показників діяльності банків.

Так, балансовий капітал банків збільшився на 70,0 % і за станом на 31.12.2006 року становить 43,3 млрд.грн. Зростання капіталу банків, в основному, відбулося за рахунок збільшення сплаченого зареєстрованого статутного капіталу - на 10,1 млрд.грн. або на 62,7 %, загальних резервів, резервного фонду та інших фондів банку – на 1,7 млрд.грн. або на 58,2%, емісійних різниць – на 0,7 млрд.грн. або в 2,2 рази. Балансовий капітал банків має таку структуру. Сплачений зареєстрований статутний капітал складає 60,7 % від капіталу, дивіденди, що спрямовані на збільшення статутного капіталу – 0,3%, емісійні різниці – 2,8%, загальні резерви, резервний фонд та інші фонди банків – 10,8 %, результат минулих років – 1,7 %, результат поточного року – 10,5 %, результат переоцінки основних засобів, нематеріальних активів та інвестицій в асоційовані та дочірні компанії – 13,2 %.

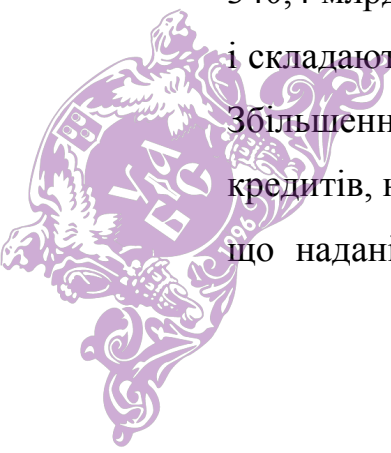
За 2006 рік зобов'язання банків України збільшилися на 57,7% або на 108,7 млрд.грн. і на 01.01.2007 становили 297,2 млрд.грн., в тому числі



нерезиденти – 23,7 % від зобов'язань.

Збільшення зобов'язань банків відбулось, в основному, за рахунок строкових депозитів інших банків та кредитів, що отримані від інших банків – на 40,2 млрд.грн. або в 2,5 рази, збільшення коштів фізичних осіб – на 33,5 млрд.грн. або на 46,2 %, коштів суб'єктів господарювання – на 15,7 млрд.грн. або на 25,6%, кредитів, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій – на 4,8 млрд.грн. або в 2,4 рази, коррахунків інших банків – на 3,7 млрд.грн. або в 2 рази, цінних паперів власного боргу – на 3,3 млрд.грн. або в 2,2 рази, субординованого боргу – на 2,1 млрд.грн. або на 83,0%. Зобов'язання банків мають таку структуру. Кошти Національного банку України складають 0,5 % від загальної суми зобов'язань; коррахунки інших банків – 2,5%; строкові вклади (депозити) інших банків та кредити, що отримані від інших банків – 22,8%; кошти суб'єктів господарювання – 25,9 %; кошти фізичних осіб – 35,7 %; кошти небанківських фінансових установ – 2,5 %; кошти бюджету та позабюджетних фондів – 0,6 %; кредити, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій – 2,8%, цінні папери власного боргу – 2,1 %; субординований борг – 1,6 %; інші зобов'язання – 3,0%.

Банки мають таку структуру коштів населення з точки зору строковості. Строкові кошти складають 81,8 млрд.грн. або 77,2 % від загальної суми вкладів, а кошти до запитання – 24,2 млрд.грн. або 22,8 %. Кошти в національній валюті складають 53,8% від загальної суми коштів фізичних осіб. Збалансоване зростання активів та покращення їх структури і якості є необхідною умовою стабільного функціонування і розвитку банків. У 2006 році активи збільшилися на 59,2 % або на 126,6 млрд.грн. і становлять 340,4 млрд.грн. Загальні активи збільшились на 58,3 % або на 130,1 млрд.грн. і складають 353,1 млрд.грн., в т.ч. нерезиденти – 5,0 % від загальних активів. Збільшення загальних активів відбулось, в основному, за рахунок збільшення кредитів, наданих банками - на 113,3 млрд.грн. або на 72,5 %, з них: кредитів, що надані суб'єктам господарювання – на 58,6 млрд.грн. або на 53,8%,



кредитів, наданих фізичним особам – на 44,6 млрд.грн. або в 2,3 рази.

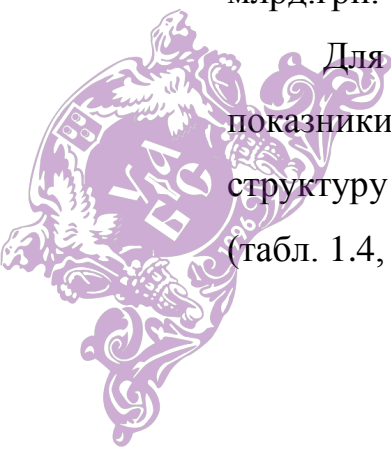
Банки мають таку структуру загальних активів. Високоліквідні активи складають – 12,7 % від суми загальних активів, кредитні операції – 76,4 %, вкладення в цінні папери – 4,1 %, дебіторська заборгованість – 0,4 %, основні засоби та нематеріальні активи – 5,3 %, нараховані доходи до отримання – 0,8 %, інші активи – 0,3% від суми загальних активів.

Продовжували зростати довгострокові кредити. За поточний рік вони збільшилися на 82,3 % і на 01.01.2007 рік становили 157,2 млрд.грн. або 58,3 % від наданих кредитів. Одним з важливих завдань для банків залишається забезпечення прибуткової діяльності та підвищення ефективності діяльності банків. За 2006 рік прибуток банків склав 4,6 млрд.грн., що майже у 2 рази більше, ніж за 2005 рік (2,2 млрд.грн.).

Порівняно з минулим роком доходи банків збільшились на 14,1 млрд.грн. або на 51,2 % і склали 41,6 млрд.грн., в тому числі процентні доходи становили 30,2 млрд.грн. (або 72,6 % від загальних доходів), комісійні доходи – 8,3 млрд.грн. (20,0%), результат від торговельних операцій – 2,0 млрд.грн. (4,9%), інші операційні доходи – 0,8 млрд.грн. (1,9%), інші доходи – 0,1 млрд.грн. (0,3%), повернення списаних активів – 0,1 млрд.грн. (0,3%).

Порівняно з відповідним періодом минулого року витрати банків збільшились на 11,7 млрд.грн. або на 46,2% і склали 37,1 млрд.грн., в т.ч. процентні витрати становили 16,6 млрд.грн. (або 44,7 % від загальних витрат), комісійні витрати – 0,7 млрд.грн. (2,0%), інші операційні витрати – 1,9 млрд.грн. (5,1 %), загальні адміністративні витрати – 12,1 млрд.грн. (32,7 %), відрахування в резерви – 4,4 млрд.грн. (12,0%), податок на прибуток – 1,3 млрд.грн. (3,5%).

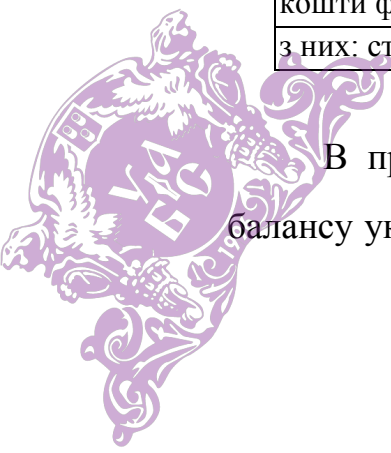
Для визначення основних чинників, що впливають на ключові показники діяльності банку в процесі фінансового планування проаналізуємо структуру балансу та основні показники діяльності за 2001-2006 роки (табл. 1.4, табл.1.5).



**Структура показників агрегованого балансу українських банків,
млн. грн. (за даними Національного банку України)**

Показники	2001	2002	2003	2004	2005	2006
АКТИВИ						
Загальні активи (не скориговані на резерви під активні операції)	39866	50785	67774	105539	141497	223024
Чисті активи (скориговані на резерви за активними операціями)	37129	47 591	63896	100234	134348	213878
Високоліквідні активи	8270	7744	9043	16043	23595	36482
Кредити надані	23637	32097	46736	73442	97197	156385
з нього: кредити надані суб'єктам господарської діяльності	18216	26564	38189	57957	72875	109020
кредити надані фізичним особам	941	1373	3255	8879	14599	33156
Довгострокові кредити	3309	5683	10690	28136	45531	86227
з них: довгострокові кредити суб'єктам господарської діяльності	2761	5125	9698	23239	34693	58528
Проблемні кредити (прострочені та сумнівні)	2679	1863	2113	2500	3145	3379
Вкладення в цінні папери	2175	4390	4402	6534	8157	14338
Резерви під активні операції банків	2737	3194	3905	5355	7250	9370
відсоток виконання формування резерву	61.5	85.4	93.3	98.2	99.7	100.05
з них: резерв на відшкодування можливих втрат за кредитними операціями	2 336	2963	3575	4631	6367	8328
ПАСИВИ						
Пасиви, усього	37129	47591	63896	100234	134348	213878
з нього: сплачений зареєстрований статутний капітал	3 665	4575	6003	8116	11648	16144
Частка капіталу у пасивах	17.5	16.6	15.6	12.9	13.7	11.9
Зобов'язання банків	30622	39 676	53 913	87352	115927	188427
з них: кошти суб'єктів господарської діяльності	13071	15653	19 703	27987	40128	61214
з них: строкові кошти суб'єктів господарської діяльності	2867	4698	6161	10391	15377	26807
кошти фізичних осіб	6649	11165	19092	32113	41207	72542
з них: строкові вклади фізичних осіб	4569	8060	14128	24861	33204	55257

В процесі дослідження визначена динаміка показників агрегованого балансу українських банків за період 2001-2006 роки (рис.1.12), яка свідчить



про стійку тенденцію нарощення обсягів загальних активів, значне зростання обсягів кредитування, в тому числі кредитів, наданих суб'єктам господарювання. Аналіз активів за 2001-2006 роки свідчить про суттєве збільшення обсягів довгострокового кредитування суб'єктів господарювання.

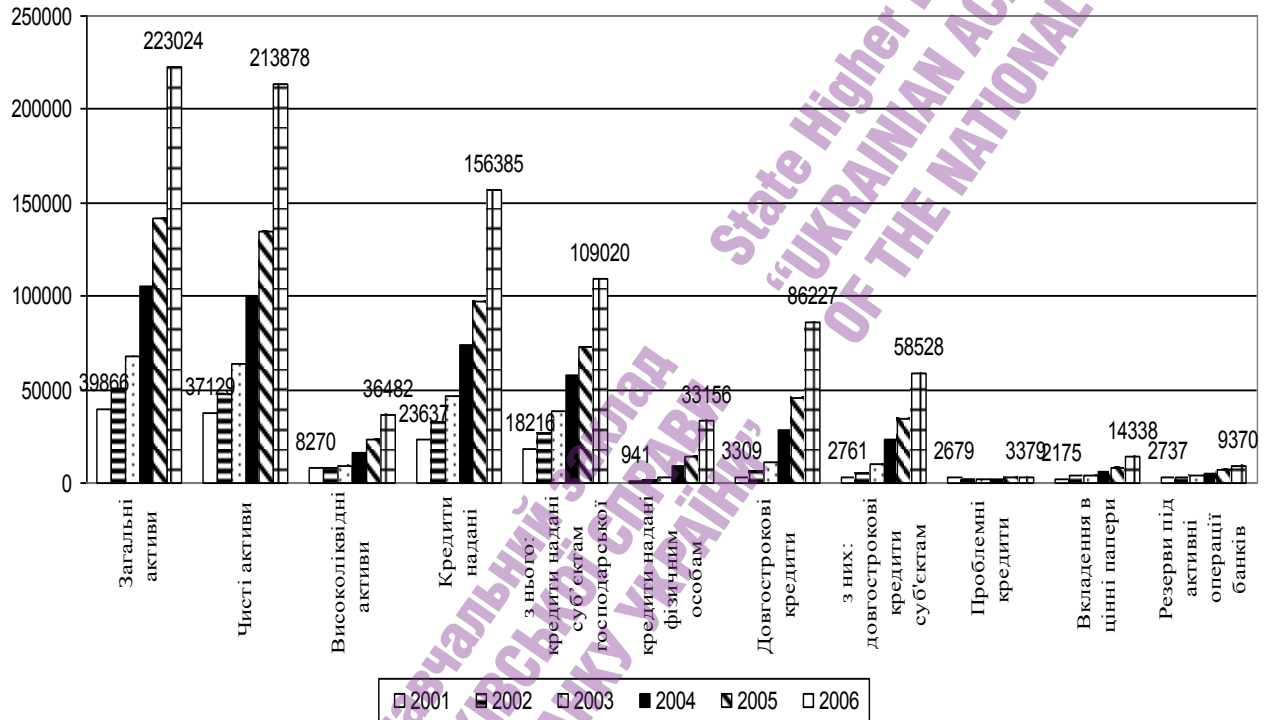


Рис. 1.12. Динаміка показників агрегованого балансу українських банків, млн. грн.

(за даними Національного банку України)

За 2001 рік в структурі активів банків значну питому вагу займала частка кредитів, наданих суб'єктам господарювання (51%), друге місце в структурі активів посідає частка високоліквідних активів (24%), фактично на одному рівні та не перевищують значення 10%, залишається відсоток кредитів, наданих фізичним особам, довгострокових кредитів, наданих суб'єктам господарської діяльності і вкладення в цінні папери.

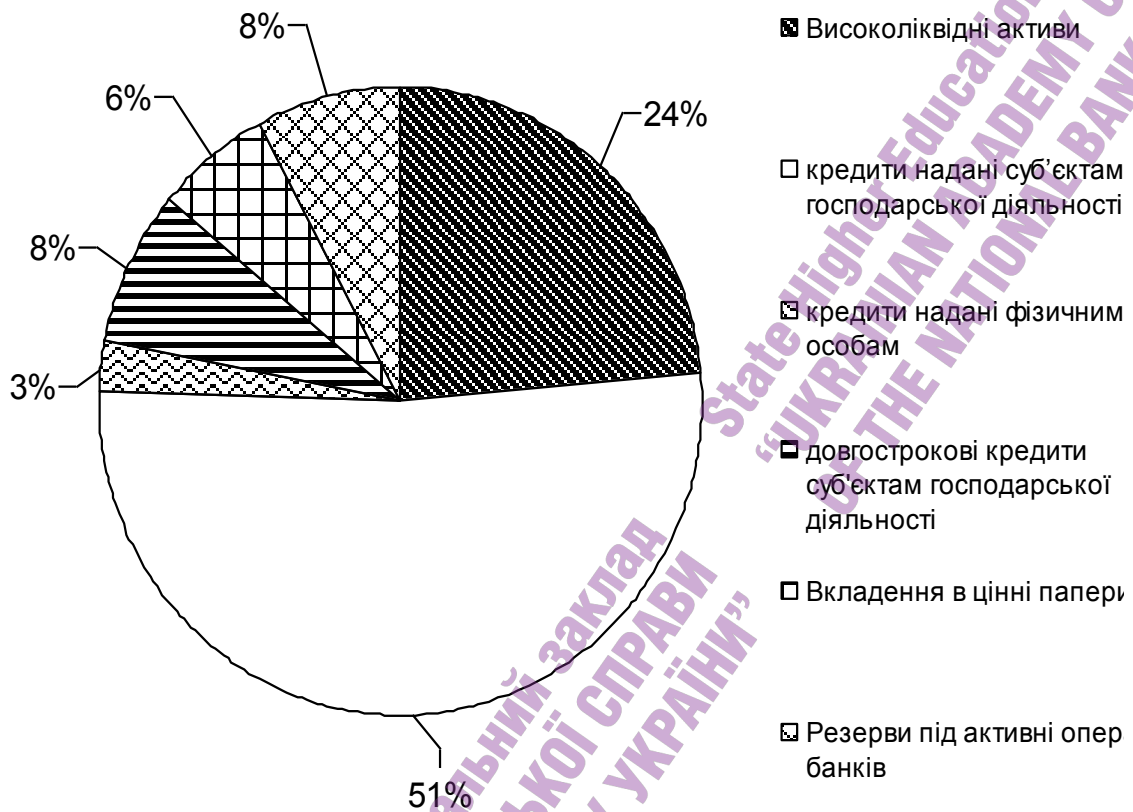


Рис. 1.13. Структура активів українських банків за 2001 рік, %
(за даними Національного банку України)

За 2001-2006 роки в структурі активів банків значно зросла частка кредитування фізичних осіб (з 3% до 13%), частка довгострокового кредитування збільшилась з 8% до 22%, скоротилась частка високоліквідних активів (з 24% до 14%), зменшилась частка вкладень в цінні папери на 1% (рис. 1.14).



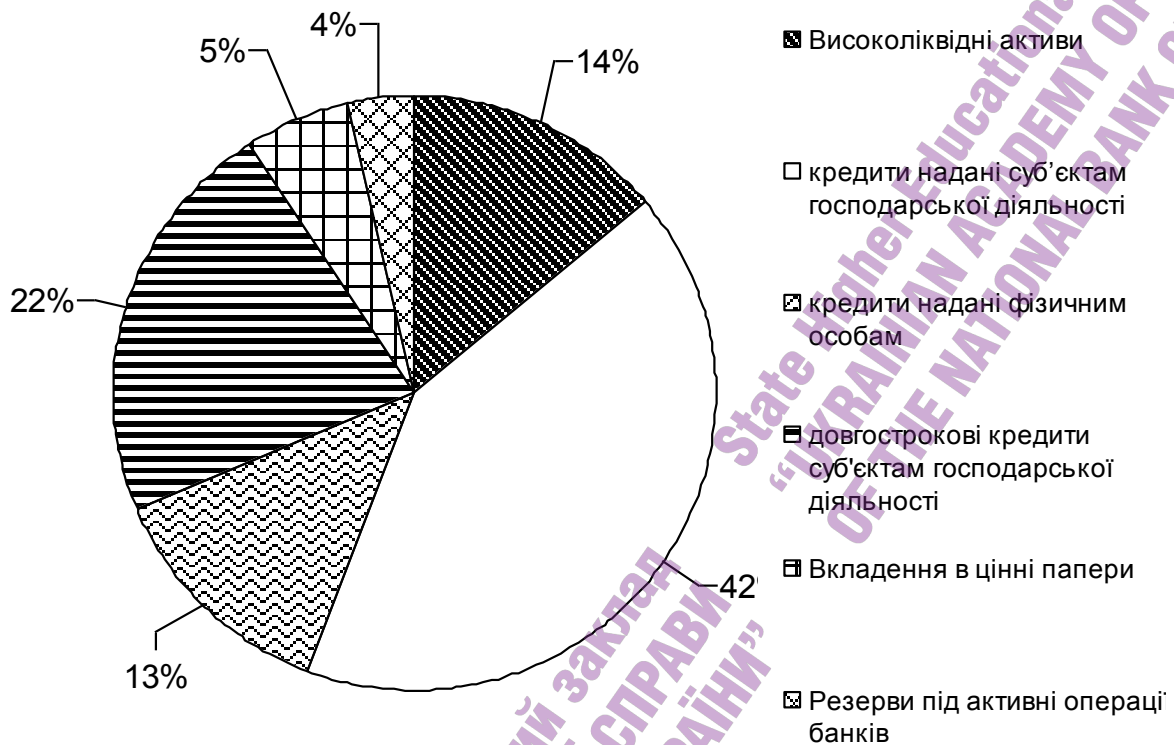


Рис. 1. 14. Структура активів українських банків за 2006 рік, %
(за даними Національного банку України)

В 2001 році в структурі пасивів українських банків за 2001 рік основними банківськими ресурсами були кошти суб'єктів господарської діяльності 38%, а кошти фізичних осіб (20%) та власний капітал (19%) посідали друге і третє місце відповідно в структурі ресурсів, строкові вклади фізичних осіб та строкові кошти суб'єктів господарювання сягали позначки 14% та 9% відповідно (рис. 1.15).



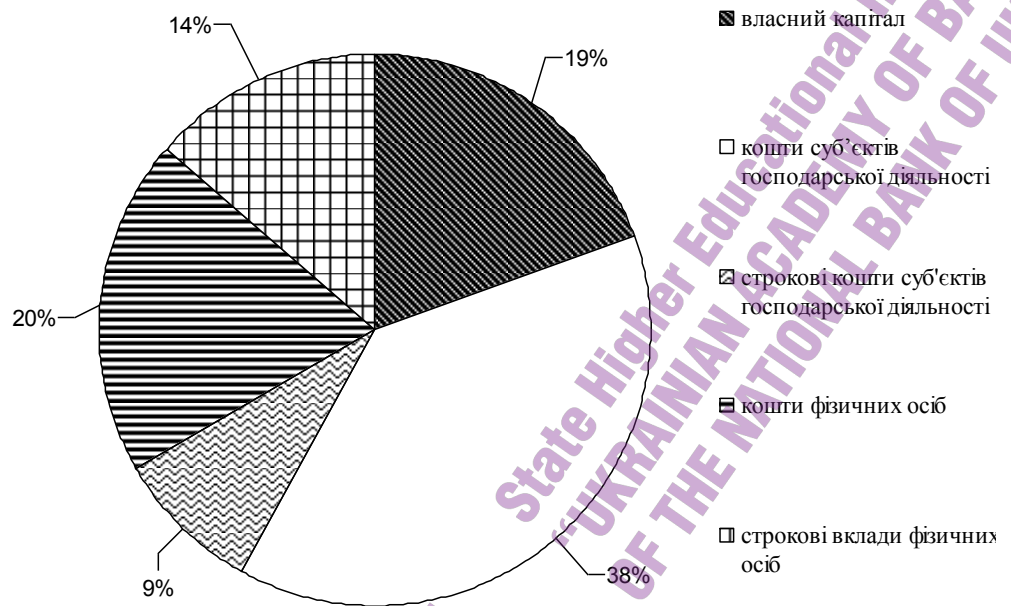


Рис. 1.15. Структура пасивів українських банків за 2001 рік, %
(за даними Національного банку України)

За 2001-2006 роки в структурі пасивів банків значно скоротилася частка коштів суб'єктів господарювання (з 38% до 25%), частка строкових вкладів фізичних осіб збільшилась з 14% до 23%, скоротилася частка власного капіталу (з 19% до 11%). зросла частка коштів фізичних осіб з 20% до 30% (рис. 1.16).

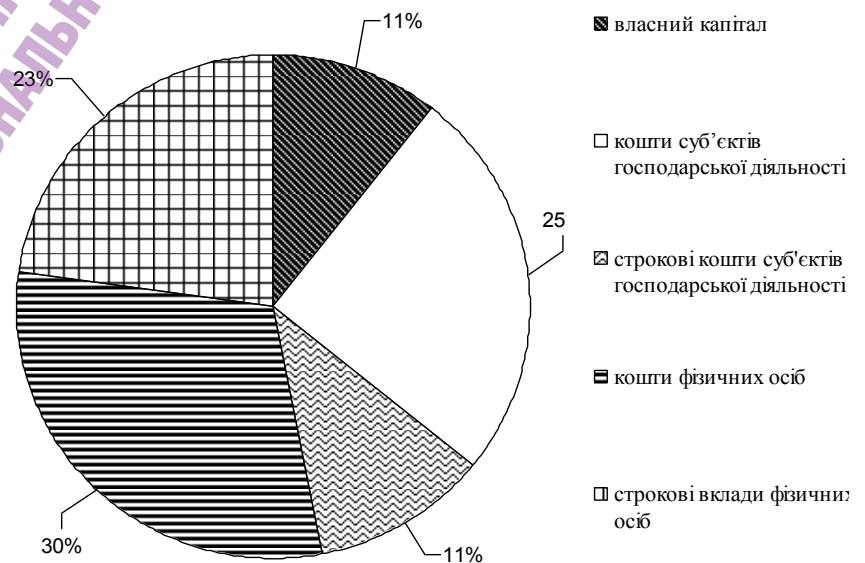


Рис. 1. 16. Структура пасивів українських банків за 2006 рік, %
(за даними Національного банку України)



Динаміка зміни основних показників діяльності вітчизняних банків наведена в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

**Основні показники діяльності українських банків
(за даними Національного банку України)**

№ з/п	Показники	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1.	Регулятивний капітал, млн. грн.	5148	8025	10099	13274	18188	26373
2.	Адекватність регулятивного капіталу, %	15.53	20.69	18.01	15.11	16.81	14.95
3.	Доходи, млн. грн.	7446	8583	10470	13949	20072	27537
4.	Витрати, млн. грн.	7476	8051	9785	13122	18809	25367
5.	Результат діяльності, млн. грн.	-30	532	685	827	1263	2170
6.	Рентабельність активів, %	-0.09	1.27	1.27	1.04	1.07	1.31
7.	Рентабельність капіталу, %	-0.45	7.50	7.97	7.61	8.43	10.39
8.	Чиста процентна маржа, %	6.31	6.94	6.00	5.78	4.90	4.90
9.	Чистий спред, %	7.10	8.45	7.20	6.97	5.72	5.78

Аналіз основних показників діяльності українських банків свідчить про нарощення капіталу банками, збільшення доходності діяльності, покращення показників рентабельності активів та капіталу, звуження показника чистої процентної маржі.

На нашу думку, на сьогодні, ключову роль у трансформації тимчасово вільних фінансових ресурсів у капітал відіграє банківська система, оскільки суб'єкти господарювання отримують кошти для фінансування своєї діяльності перш за все у вигляді кредитів як короткострокового так і довгострокового характеру. Динаміка обсягів кредитів та депозитів в Україні протягом 2000 – 2006 років суттєво зростає. (рис. 1.17).



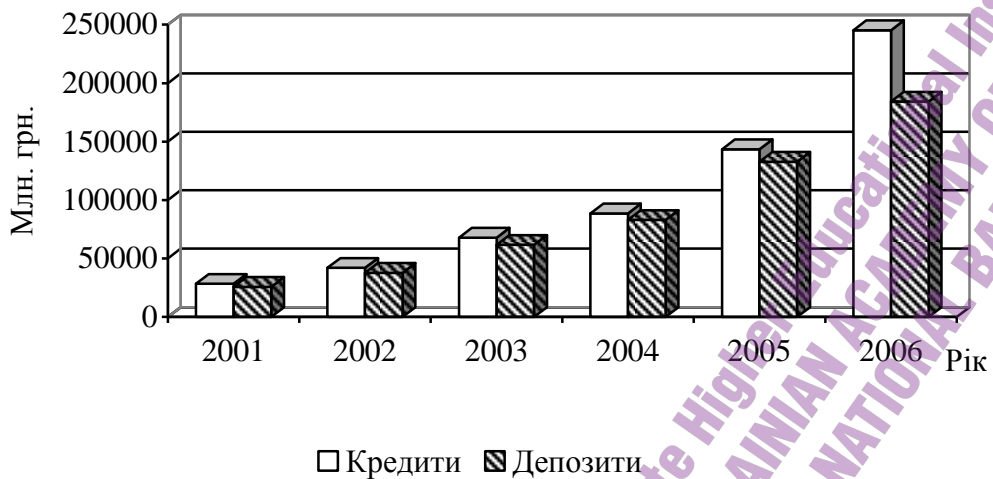


Рис. 1. 17. Динаміка обсягів кредитів та депозитів на грошовому ринку України, млн. грн. (за даними Національного банку України)

Звертає увагу той факт, що обсяги депозитів нижчі за обсяги кредитів, тобто тимчасово вільних фінансових ресурсів не вистачає на те, щоб повністю задовольнити потреби економіки країни. При цьому, якщо за період з 2000 по 2005 рік цей розрив знаходився в межах від 4,3 до 10,3 то в 2006 році розрив між обсягами депозитів та кредитів становив 25%.

Депозитна політика банківських установ впливає на поведінку суб'єктів грошового ринку. Банківські установи як суб'єкти депозитного ринку намагаються реалізувати свої інтереси за умови врахування впливу депозитної політики центрального банку та базуючись на конкретних умовах функціонування депозитного ринку. Депозитна політика банківських установ спрямована на оптимізацію витрат по залученню коштів на депозитному ринку за умови їх ефективного використання. Такий механізм реалізації інтересів всіх суб'єктів депозитного ринку формує ціну на депозитні ресурси. Так, зростання частки дорогих депозитних інструментів, призводить до зростання процентних витрат, з іншого боку, висока питома вага низькооплачуваних ресурсів сприяє підвищенню рентабельності, але призводить до зниження рівня ліквідності балансу банку.

Виходячи з аналізу, можна зробити висновок, що, на сьогоднішній день, для банку найбільш привабливими є строкові депозити, оскільки вони

формують стійку частину залучених ресурсів, саме вони дозволяють здійснювати кредитування на більш тривалі строки і відповідно під більш високий процент. Рекомендований рівень строкових депозитів у ресурсній базі банку, за нашими оцінками, повинен складати не менше 50%. Виходячи з даних, наведених на рис. 1.18 протягом аналізованого періоду частка строкових депозитів як в національній так і в іноземній валюті поступово зростала. Так, якщо в 2001 році, частка строкових депозитів в національній валюті становила 27,26 % від загального обсягу депозитів, то в 2006 році – вже 35,36 %, тобто збільшилась майже в двічі. В цілому в 2006 році частка строкових депозитів становить більше 66 %, тобто банківські установи України мають досить стійку базу для проведення кредитних операцій на більш тривалий період часу. При цьому необхідно зазначити, що в структурі строкових депозитів поступово зростає частка довгострокових депозитів як в національній так і в іноземній валюті. (рис. 1.18).

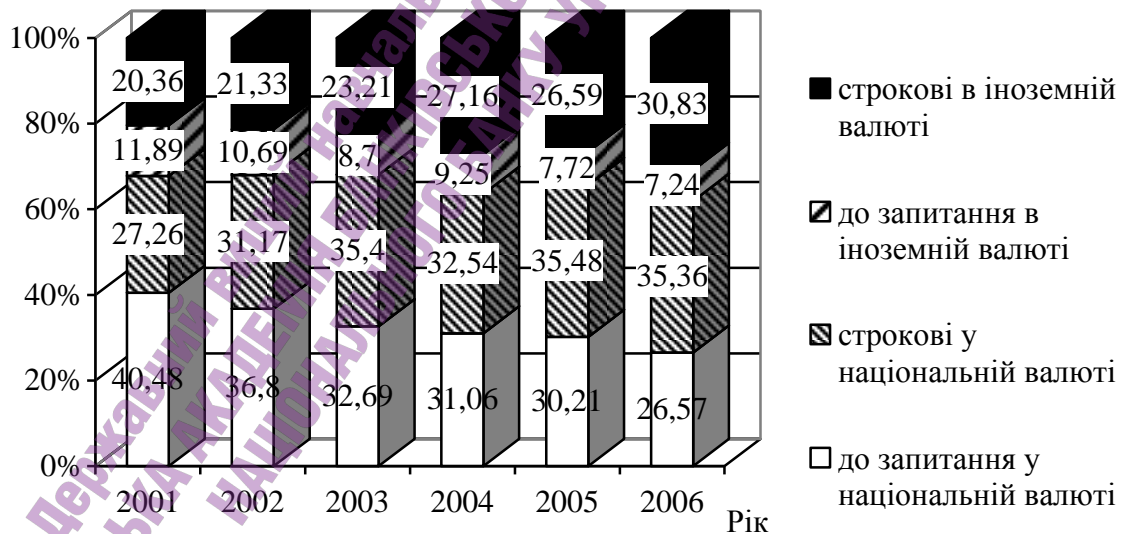


Рис. 1.18. Структура депозитів за термінами формування та за видами валют, % (за даними Національного банку України)

Отже, можна зробити висновок, що в 2006 році в структурі строкових депозитів в національній та іноземній валюті більше 60 % складають довгострокові депозити, що є підтвердженням довіри до банківської системи

країни, особливо по депозитам в національній валюті, частка яких, дещо більша, порівняно з депозитами в іноземній валюті.

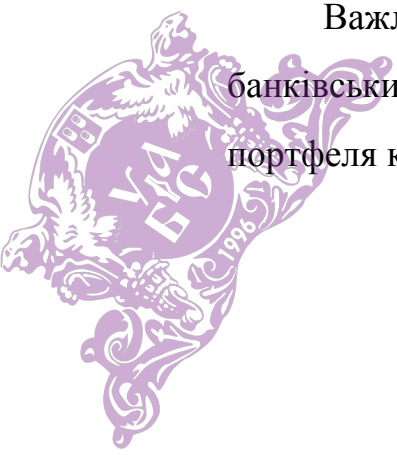
Останнім часом депозити фізичних осіб перевищують депозити суб'єктів господарювання і формують досить суттєву позитивну динаміку. (рис. 1.19). Так, якщо в 2001 році переважаючими були депозити суб'єктів господарювання, відповідно на 26,4 %, то починаючи з 2002 року поступово починають переважати депозити фізичних осіб і на кінець 2006 року їх обсяг на 27,4% більше за депозити суб'єктів господарювання.



Рис. 1.19. Динаміка частки довгострокових депозитів в загальному обсязі депозитів, % (за даними Національного банку України)

Таким чином в банківській системі країни поступово формується нормальна, з точки зору перерозподілу тимчасово вільних фінансових ресурсів ситуація, а саме, тимчасово вільні ресурси банку постачаються саме фізичними особами, тобто домогосподарствами.

Важливе значення для забезпечення ліквідності та прибутковості банківських установ має співвідношення депозитного та кредитного портфеля комерційних банків (рис. 1.20).



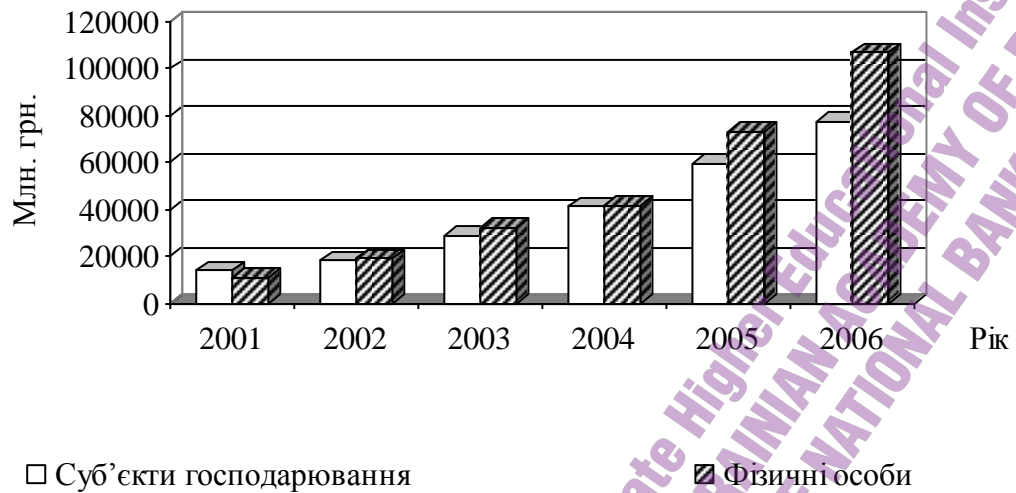


Рис. 1.20. Динаміка депозитів суб'єктів господарювання та фізичних осіб, млн. грн. (за даними Національного банку України)

Обсяги кредитування в банківській системі з року в рік суттєво зростають, при чому, починаючи з 2004 року загальний обсяг довгострокових кредитів перевищує обсяг короткострокових. (рис. 1.21). Перш за все довгострокові кредити зростали за рахунок кредитування фізичних осіб, що пояснюється суттєвими темпами зростання протягом останніх років іпотечного кредитування. Але при цьому нарощувались і обсяги кредитування інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання.



Рис. 1.21. Динаміка короткострокового та довгострокового кредитування суб'єктів господарювання, млн. грн. (за даними Національного банку України)



Це, певною мірою, свідчить про те, що суб'єкти господарювання поступово починають приділяти все більше уваги процесу реконструкції та модернізації необоротних активів, адже цільове призначення довгострокового кредитування – це суттєве оновлення перш за все основних засобів та розширене відтворення діяльності.

Якщо розглянути структуру кредитів за різними класифікаційними ознаками, то отримаємо наступну ситуацію. (табл. 1.6) Як видно з даних, наведених в таблиці протягом 2001 – 2006 років за даними Національного банку України, найбільша частка кредитів була надана в національній валюті, але в 2006 році співвідношення між кредитами, наданими в національній валюті та кредитами, наданими в іноземній валюті вирівнялось.

Таблиця 1.6

**Структура кредитів наданих банківською системою України, %
(за даними Національного банку України)**

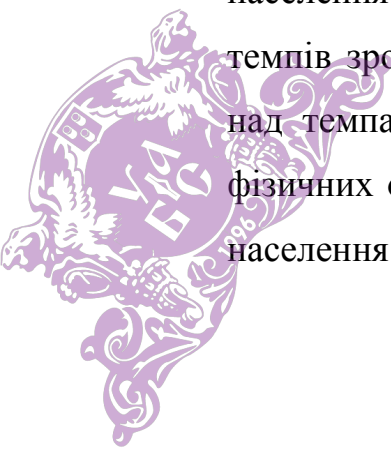
Показники	Рік					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Кредити, всього	100	100	100	100	100	100
– у національній валюті	55,5	58	58,3	57,8	56,7	50,5
– в іноземній валюті	44,5	42	41,7	42,2	43,3	49,5
Короткострокові кредити, усього	78,3	71,7	55	45,8	38,2	35,1
– у національній валюті	45,8	44,3	36,5	30,3	27,5	24,5
– в іноземній валюті	32,6	27,3	18,5	15,5	10,7	10,6
Довгострокові кредити, усього	21,7	28,3	45	54,2	61,8	64,9
– у національній валюті	9,8	13,7	21,9	27,5	29,1	26
– в іноземній валюті	11,9	14,6	23,2	26,7	32,6	38,9



Перерозподіл кредитних вкладень для банківської системи країни в сторону кредитів в іноземній валюті було обумовлено по-перше, нижчим рівнем процентних ставок за кредитами в іноземній валюті порівняно з кредитами в національній валюті в умовах стабільності обмінного курсу гривні до долара США, по-друге, прискоренням зростання депозитів в іноземній валюті на внутрішньому ринку та активним залученням банками коштів на міжнародному фінансовому ринку, а також активізацією імпортерів, які формували попит на кредити в іноземній валюті, по-третє, збереженням інфляційних очікувань, та по-четверте збільшенням кількості банків за участі іноземного капіталу.

Зобов'язання банків країни збільшилися на 57,7% (у 2005 році - на 62,4%). Зростання відбулося за рахунок строкових вкладів інших банків та кредитів, що отримані від інших банків на 40,2 млрд. грн. (в 2,5 рази), вкладів фізичних осіб на 33,5 млрд. грн. (на 46,2%), коштів суб'єктів господарювання - на 15,7 млрд. грн. (на 25,6%), субординованого боргу - на 2,1 млрд. грн., або 83,0% та кредитів, що отримані від міжнародних та інших фінансових організацій - на 4,8 млрд. грн., або в 2,4 рази).

Обсяг зобов'язань банків України за коштами, залученими на рахунки суб'єктів господарювання та фізичних осіб, становив 225.6 млрд. грн. За 2006 рік загальний обсяг зобов'язань банків за коштами, залученими на рахунки суб'єктів господарювання та фізичних осіб, збільшився на 26.5% (на 48.9 млрд. грн.). Таке зростання було суттєво вищим, ніж 2005 року, та відповідало тенденціям розвитку реального сектору економіки. Збільшення зобов'язань банків за депозитами у 2006 році на 61.2% забезпечувалося за рахунок зростання депозитних коштів фізичних осіб. Про схильність населення до заощаджень свідчила позитивна тенденція до перевищення темпів зростання зобов'язань банків за залученими коштами фізичних осіб над темпами зростання готівки в обігу. Збільшення депозитних вкладень фізичних осіб головним чином було зумовлене зростанням наявних доходів населення: в 2006 році в номінальному вираженні вони були вищими, ніж у



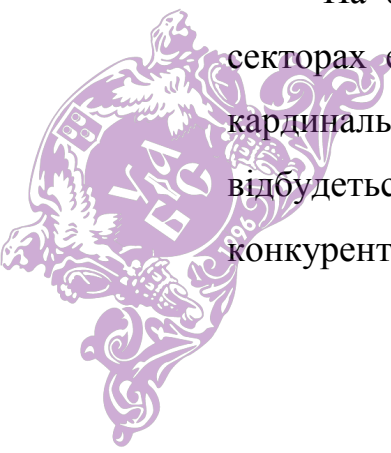
2005 році. Найбільшу частку коштів населення (67.7%) було сконцентровано у “найбільших банках” (банки I групи за розміром активів). Найсуттєвіші зміни у структурі депозитів з початку року спостерігалися: в сторону зменшення – за коштами, залученими на короткострокові депозити фізичних осіб в іноземній валюті (з 7.1 до 6.0%) та короткострокові депозити суб’єктів господарювання в національній валюті (з 6.8 до 5.8%); у бік збільшення – за коштами, залученими на довгострокові рахунки фізичних осіб у національній валюті (з 16.1 до 18.2%) та рахунки до запитання суб’єктів господарювання в іноземній валюті (з 4.3 до 5.3%).

У 2006 році на кредитному ринку, за рахунок розширення обсягів залучених коштів до банківської системи та зниження процентних ставок за наданими кредитами, відбувався процес стрімкого зростання кредитних вкладень банків у економіку України. Показник приросту кредитних вкладень був найвищим за аналогічний період попередніх чотирьох років, що позитивно впливало на динаміку економічного зростання в Україні.

Кредитні ставки банків у національній валюті зменшилися з 16,4% до 15,1% річних. За цей же період сума кредитів, наданих суб’єктам господарювання, зросла на 51,8%, а фізичним особам у 2,3 рази. Довгострокові кредити зросли на 82,3%, і становили 157,2 млрд. грн., або 58,3 % від наданих кредитів.

В ході дослідження було виявлено, що кредити видаються перш за все, для вирішення проблем, пов’язаних з поточною діяльністю суб’єктів господарювання, а не на потреби інвестиційної спрямованості, хоча в 2006 році порівняно з 2005 роком їх обсяг зріс майже в 2 рази з 22.4 млрд. грн. до 50 млрд. грн.

На фоні значного зносу основних виробничих фондів майже у всіх секторах економіки така ситуація свідчить про те, що найближчим часом кардинальних змін в ресурсо- та енергозбереженні в процесі виробництва не відбудеться, що буде і в подальшому сприяти зниженню рівня конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку. Але,



якщо підприємства реального сектору економіки будуть більш ефективно використовувати паралельно і можливості довгострокового ринку кредитування банківської системи України, то ситуація може суттєво покращитись.

На фоні суттєвого зростання як обсягу депозитів так і обсягу кредитів, наданих в економіку країни відбувається поступове зниження процентних ставок, тобто гривня стає все більш дешевою, а це означає, що у суб'єктів господарювання з'являється більше можливості використовувати дешевший капітал для фінансування своєї діяльності. (рис. 1.22)

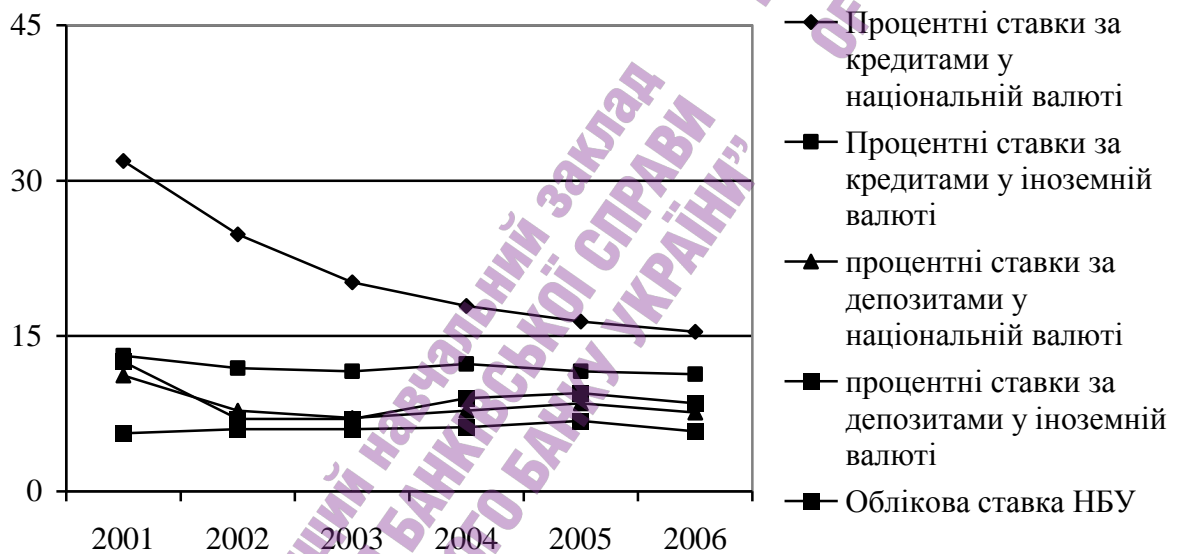


Рис. 1.22. Динаміка процентних ставок за кредитами та депозитами, та облікової ставки Національного банку України (за даними Національного банку України)

Зниженню вартості гривні сприяло зниження загального рівня інфляції в країні, зростання обсягу пропозиції з боку банківських установ з урахуванням обсягу депозитних коштів та наявність відповідно достатньо стабільного і зростаючого попиту на капітал у суб'єктів господарювання, підвищення норми прибутку в економіці в цілому на фоні скорочення кількості неефективно працюючих суб'єктів господарювання. Тобто, в



цілому обсяг кредитних ресурсів останнім часом поступово зростає на фоні поступового здешевлення гривні.

Згідно проведеного нами аналізу стану банківської системи України за 2001-2006 роки можна зробити висновки про те, що вклади населення є і залишились одним з основних джерел формування ресурсної бази вітчизняних банків; банки стали більш фінансово стійкими, про що свідчить рівень дотримання нормативів, формування резервів; відмічається тенденція зростання капіталу за рахунок збільшення статутного капіталу; зменшилась загальна сума витрат при відповідному збільшенні прибутковості, що безумовно є позитивною тенденцією; ризиковість діяльності банківської системи не зменшилася, оскільки присутня значна частка кредитного і процентного ризиків, а також не визначена структурна стійкість активів та пасивів, що особливо важливо для банківських установ зі значним ступенем капіталізації; невирішеними залишились проблеми необґрунтованого збільшення статутного капіталу (приріст капіталу банків за 2006 рік склав 68,41%) і достатньо низьких темпів приросту зобов'язань банків (зобов'язання збільшилися на 57,7%), оскільки доля зобов'язань в загальній сукупності пасивів не перевищує 25%.

Проте, основною тенденцією, при проведенні аналізу впливу банківської системи України на основні ключові показники діяльності в процесі фінансового планування в банку є істотне збільшення частки довгострокового кредитування в структурі активів банків другого рівня.

Звернемося, до проблем, пов'язаних з організацією системи фінансового планування. На рисунку 1.23. ці проблеми розподілені по ступеню їх важливості.

Найважливішою проблемою в цій області є реальність формованих фінансових планів. Реальне й ефективне управління банком можливе лише при наявності обґрунтованого плану на досить тривалий проміжок часу.

Нереальність планів викликається, як правило, необґрунтованими плановими даними по реалізації банківських продуктів, плановій частці



коштів у розрахунках, заниженими строками погашення заборгованості, роздутими потребами у фінансуванні (витрати підрозділів на технічне обслуговування, капітальний ремонт, за загальногосподарські витрати тощо).

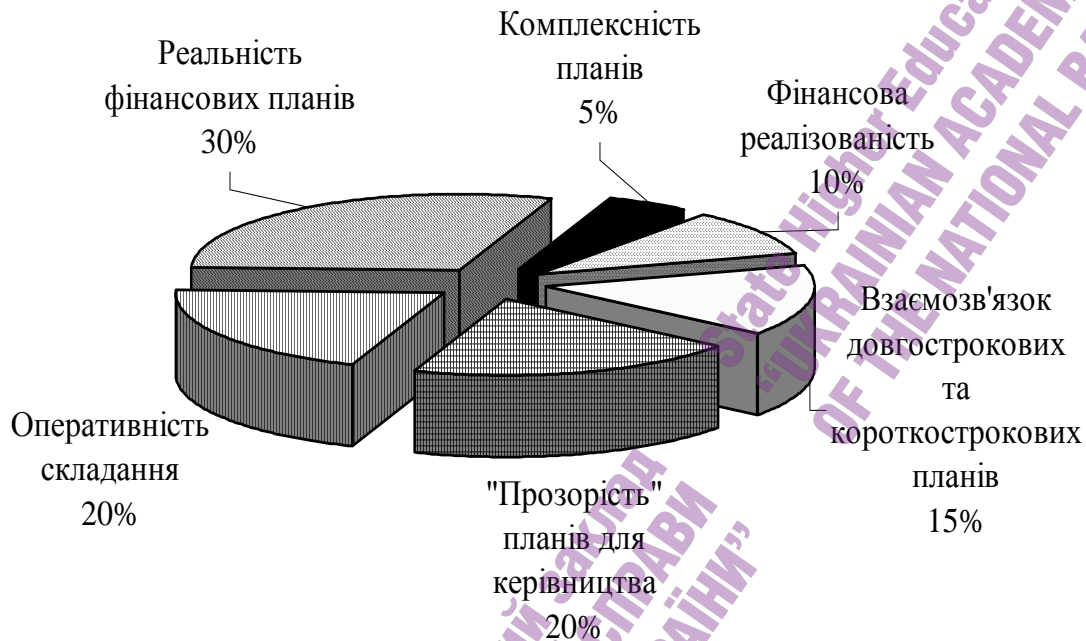


Рис. 1.23. Основні недоліки організації системи сучасного фінансового планування в банках (запропоновано автором)

Як результат, сформовані плани не є реальним інструментом управління, що здійснюється як і раніше – шляхом суб'єктивного розподілу. Однією з ключових причин цього факту є функціональна роз'єднаність підрозділів, що беруть участь у складанні фінансових планів.

Другою найважливішою проблемою є оперативність складання планів. Навіть добре пророблений план стає непотрібним, якщо спізнюється до заданого часу. Так місячний план, затверджуваний до кінця другого тижня, із самого початку викликає сумнів у своїй практичній користі. Причини низької оперативності на наш погляд, полягають у наступному: відсутність чіткої системи підготовки й передачі планової інформації з відділу у відділ, необхідність довгих процедур ітераційного узгодження планів, недостатня кількість і недостовірність інформації. Дуже часто, процедури формування фінансового плану будуються на незадокументованих взаєминах між

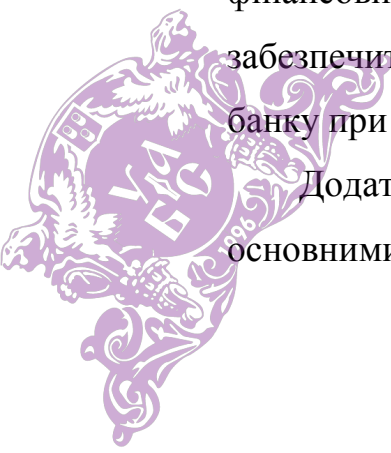
відділами, телефонних дзвінках, нестандартних документах тощо.

Ці дві проблеми, як правило, формують третю – не прозорість планів для керівництва. Це наслідок відсутності чітких внутрішніх стандартів формування фінансових планів.

Відсутність послідовності операцій, яка проходить через всі відділи, що має своєю метою, задоволення потреб керівництва в інструменті управління - фінансовому плані, приводить до відриву довгострокових фінансових планів (наприклад, на 5 років) від короткострокових (місяць, тиждень). Короткострокові плани формуються за своїми законами, і мають на меті розподіл коштів по напрямках і проектах, керівники яких зуміли вибити ресурси з генерального керівника і його заступників. Звичайно, зараз зустрічаються установи, де ця проблема в значній мірі вирішена, але для більшості з них вона продовжує залишатися актуальною.

Відзначимо ще дві проблеми – реалізація планів і їхня комплексність. Під реалізацією планів розуміється їх виконувальність з погляду забезпечення необхідними фінансовими й матеріальними ресурсами, відсутність дефіцитів. Практика роботи вітчизняних банківських установ показує, що дуже часто приймаються до виконання фінансові плани з дефіцитом до 30-60%, що підвищує ймовірність невиконання планів. Комплексність планів означає, що крім плану по доходах і видатках, необхідно комплексно розглядати реальні плани по прибуткам і збиткам, зміні заборгованостей, плановий баланс. Всі ці плани повинні формуватися у вигляді, зручному для керівників. Крім того, доцільно використовувати інструменти факторного аналізу, щоб оцінити можливі варіанти розвитку подій при зміні ключових планових показників (прибуток, процентна маржа тощо), тобто погляд на фінансовий стан банківської установи повинен бути комплексним, щоб забезпечити виконання планових показників відповідно до можливостей банку при проведенні SWOT аналізу.

Додатково слід зазначити, що для більшості українських банків основними параметрами при складанні річного плану є доходи від реалізації

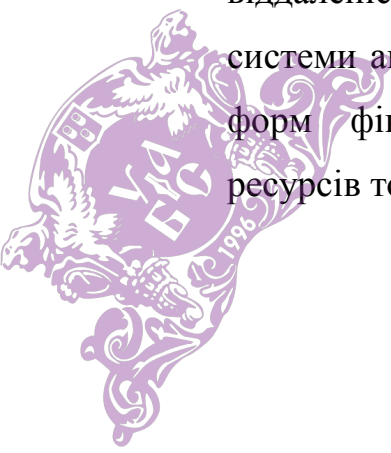


банківських продуктів, собівартість і прибуток. Звичайно, це ключові показники діяльності будь-якої банківської установи. Однак, у той же час, не приділяється достатньої уваги й в основному, не аналізуються такі показники, як: рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, оборотність активів, запас фінансової міцності, темп економічного росту компанії, фінансова потужність банківської установи, ризики діяльності, доходність клієнтів банку тощо. Дуже часто, в комерційних банках не формується плановий баланс і не аналізується його структура, не прогнозується динаміка зміни фінансової стабільності й ліквідності, не проводяться стрес-тести в ході планування фінансової діяльності. Відсутність такого аналізу на етапі довгострокового планування істотно знижує його ефективність, як інструмента управління банківською установою.

Фінансовий план тільки тоді буде реальним інструментом управління банківською установою, коли його виконання можна оперативнo контролювати. Для цього потрібна фактична інформація. В цьому випадку необхідно звернутися до проблем фінансового обліку, які притаманні українським банкам.

На рисунку 1.24 показані типові проблеми банківських установ в галузі фінансового планування. Ключовими проблемами в області фінансового планування є низька вірогідність і оперативність одержуваних даних: кожний фінансовий директор або головний бухгалтер бажає мати оперативну інформацію стосовно собівартості й прибутку, але та інформація, що подається на сьогоднішній день, їх не задовольняє.

Ці проблеми обумовлені різними причинами: це й недостатня оперативність отримання первинних облікових документів, територіальна віддаленість банківських підрозділів, проблеми зі зв'язком, невідповідність системи аналітичного обліку завданням управління (особливо це стосується форм фінансової звітності), недостатність людських і матеріальних ресурсів тощо.



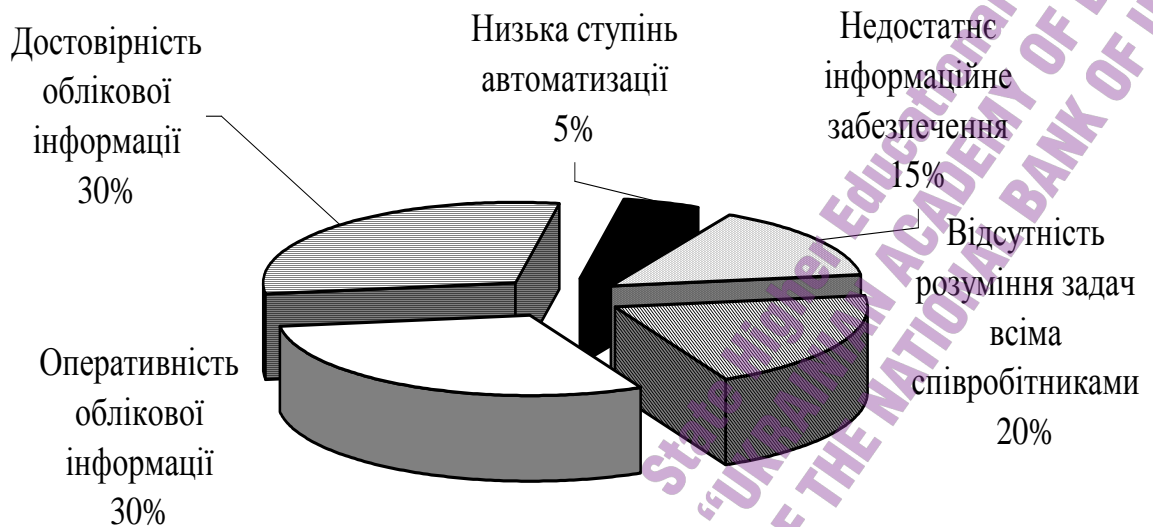


Рис. 1.24. Типові проблеми фінансового планування вітчизняних банків в Україні (запропоновано автором)

Як показує дослідження, проблема автоматизації сама по собі виявляється не такою значною, як прийнято вважати. Оскільки основні проблеми знаходяться в галузі розробки концепції системи управлінського обліку, її адекватного сприйняття всіма зацікавленими особами в банківській установі. На другому місці – наявність формалізованих процесів обліку. В цьому випадку слід зазначити, що найбільш проробленими є процеси бухгалтерського обліку. Процеси оперативного фінансового обліку не регламентуються державою, і розробка системи фінансового планування і обліку цілком покладена на банківську установу. Часто при цьому виникає проблема невідповідності облікових процедур і реєстрів оперативного й бухгалтерського обліку.

Більшість із причин такого стану справ в області фінансового планування й контролю, управлінського обліку укладаються в недоліках традиційної функціональної організації. До цих недоліків відносяться: відсутність орієнтації на кінцевий результат, втрати інформації і її перекручування при передачі, надмірна тривалість процедур узгодження

рішень, дублювання функцій, розмивання відповідальності та ін. Звичайно, у функціональній структурі управління є й свої переваги, але світовий досвід останніх десятиліть показує, що розроблювальні стандарти комплексного планування й управління банком стають усе більше орієнтованими на процеси. Кінцевою метою є синхронізація діяльності банківської установи з потребами споживача, що забезпечує конкурентоспроможність банку [84,85]. Для підвищення ефективності діяльності, посилення клієнтської орієнтації банківської установи необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема нові технології щодо організації управлінської діяльності.

Економічний ефект від впровадження подібної системи проявляється по наступних напрямках: збільшення обсягу збуту банківських продуктів (25-30%), скорочення витрат (15-25%), збільшення ресурсів (2-5 разів), скорочення витрат на залучення ресурсів внаслідок виникнення ефекту масштабу (10-20%), раціональні витрати коштів на технічне переозброєння. Одним з найважливіших результатів проекту по впровадженню системи фінансового планування й управлінського обліку є збільшення управлінського прибутку, як наслідок прийняття якісних та ефективних управлінських рішень. Якість і ефективність рішень визначаються вірогідністю й оперативністю інформації, яку керівники одержують із системи обліку.

Все це обумовлює дослідження додаткових питань щодо особливостей організації ефективного фінансового планування в системі технологій управління фінансами банківських установ.

За результатами дослідження нами було зроблено наступні висновки:

- загальна проблема необхідності підвищення рівня капіталізації банківської системи для збільшення рівня;
- відносно слабкий за європейськими мірками розвиток банківської системи, низька конкурентоспроможність вітчизняних банків;
- відсутність механізмів регулювання збільшення капіталу, його рівня та якості в банківській системі;

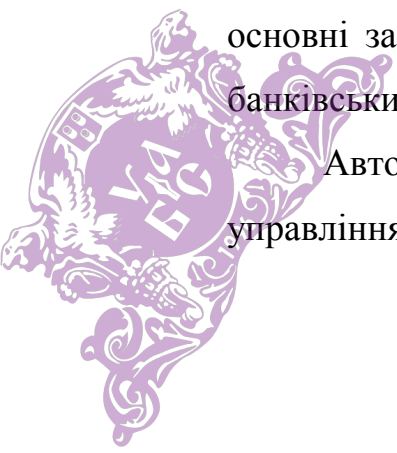


- відсутність гарантій довгострокової економічної стабільності в Україні;
- значна чиста процентна маржа, порівняно з європейськими країнами;
- стала тенденція звуження процентної маржі в умовах нарощення капіталу може привести до банкрутства значну кількість банків;
- залишається значний рівень витрат за іншою банківською операційною та непроцентною діяльністю;
- планування в більшості банків відбувається на основі визначення джерел формування банківських ресурсів, менша кількість банків при плануванні фінансової діяльності ґрунтується на обчисленні прибутку від розміщених ресурсів, незначна кількість банків здійснює управління активно-пасивними операціями, але всі банки використовують принцип «чим більше залучених ресурсів – тим краще» та не враховують якісні характеристики цих ресурсів;
- система є кредиторієнтованою, зі зміщенням акценту на довгострокове кредитування – що вимагає довгострокового фінансового планування діяльності банків.

Висновки до розділу 1

В ході дослідження розглянуто сутність та роль системи управління фінансами в розвитку банківських установ, визначені характерні особливості, основні завдання і принципи планування в системі управління фінансами банківських установ.

Автором узагальнено підходи щодо визначення поняття «система управління фінансами банку», як складової системи управління банком, що



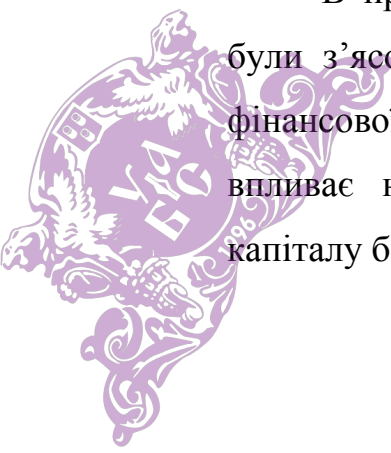
передбачає цілеспрямовану дію керуючої підсистеми (суб'єкт) на керовану підсистему (об'єкт) шляхом використання аналізу, планування, регулювання та контролю і відповідного нормативного забезпечення. Для банку доцільним є використання даних функцій в розрізі управління фінансовою діяльністю. Якщо розглядати види діяльності банку, то можна зауважити, що фінансова діяльність є не тільки основною для банку, але і займає домінуючу питому вагу у формуванні чистого прибутку.

В системі управління фінансами банків планування, поряд з аналізом та контролем діяльності, займає одне з найважливіших місць, оскільки тільки процес планування забезпечує одну з найважливіших функцій фінансового менеджменту банку – віднайдення додаткових ресурсів. Враховуючи, що фінансова діяльність для банку є пріоритетною, на думку автора, можна застосовувати термін фінансове планування, поряд з терміном планування діяльності банку.

В ході дослідження обґрунтовано, що характерними особливостями планування фінансової діяльності у банківських установах, які обумовлені специфікою діяльності банку виключно з фінансовими активами, є комплексність планів, регламентованість та відсутність збитковості.

Проведений у даному розділі аналіз дозволяє визначити, яким чином відбувається фінансове планування, яке здійснюється у більшості банків України. Слід зазначити, що, на жаль, у зв'язку з об'єктивними або суб'єктивними причинами, практично всі вони зупинились на початковому етапі, тобто не здійснили переходу від оперативного до комплексного фінансового планування. Багато в чому, ця обставина зумовлена відсутністю вітчизняної науково-методичної бази комплексного фінансового планування.

В процесі дослідження функціонування банківської системи України були з'ясовані чинники, що впливають на побудову системи планування фінансової діяльності в банку. Визначено, що ключовим фактором, що впливає на механізм управління фінансами є необхідність нарощення капіталу банку для досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності.



Планування в більшості банків відбувається на основі визначення джерел формування банківських ресурсів, а інші банки при плануванні фінансової діяльності спираються на обчислення прибутку від розміщених ресурсів та здійснюють управління активно-пасивними операціями, але всі банки використовують принцип максимізації обсягу залучених ресурсів і не враховують їх якісні характеристики.

В ході дослідження встановлена стала тенденція звуження процентної маржі в умовах нарощення капіталу, що може привести до банкрутства значної кількості банків, оскільки сформовані витрати за іншою банківською операційною та непроцентною діяльністю залишаються на достатньо високому рівні.

Автором обґрунтовано, що рівень науково-методичного висвітлення процедури та складових комплексного фінансового планування в банках не відповідає сучасним потребам вітчизняної банківської сфери. Існує значна кількість питань, вирішення яких відбувається на базі західних методик, пристосованих до умов вітчизняної економіки. Це не дозволяє отримувати достатнього ефекту та створює умови лише для реалізації стратегії обмеженого росту.

Основні положення, висновки та рекомендації, що містяться у розділі 1 дисертаційної роботи було відображено у наступних наукових працях здобувача: [152, 158, 160].



РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

2.1. Необхідність та значення застосування технології управління фінансами як основи фінансового планування банківських установ

Динамічне ринкове середовище вимагає нових підходів до управління: на перший план виходять економічні, ринкові критерії ефективності, підвищуються вимоги до гнучкості управління. Для забезпечення керованості нових, складніших систем необхідні нові методи управління, які б відповідали складності зовнішнього і внутрішнього середовища банківських установ.

Важливою складовою ефективного фінансового планування є технологія управління фінансами банківської установи, що в свою чергу, обумовлює необхідність більш детального дослідження питань щодо аналізу та формування ефективної фінансової структури банку.

На сьогоднішній день вітчизняними та зарубіжними науковцями широко використовується термін „технологія управління фінансами”, проте, точного і чіткого визначення на сьогоднішній день для цього терміну не надано. На нашу думку поняття „технологія управління фінансами” в сучасному розумінні можна трактувати, як систему загальних правил, норм, інструментів та методів що застосовуються при формуванні, розподілі та перерозподілі фінансових ресурсів банку в процесі управління фінансами банківської установи. Оскільки зазначена система дозволяє ефективно організувати процес фінансового планування в банківських установах, це, в свою чергу, і є її основним завданням.

На наш погляд, досить актуальним є дослідження проблем щодо визначення сутності поняття технологія управління, її впливу на особливості



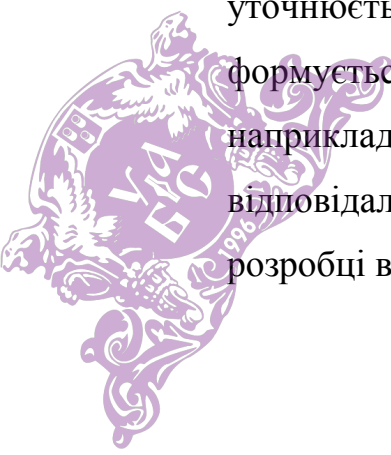
збору, обробки фінансової інформації та організацію системи фінансового планування в банківській установі для ефективної реалізації як поточних, так і стратегічних цілей її розвитку.

Сучасна технологія управління фінансами в банківських установах, на наш погляд, повинна охоплювати такі основні напрями:

- формування фінансової структури банку;
- формування політики фінансового менеджменту банку (управління фінансовими результатами, активами, капіталом);
- фінансове планування та прогнозування;
- оорганізація роботи фінансових служб та підрозділів;
- автоматизація управлінських рішень та програмне забезпечення.

Реалізація кожного з даних напрямів включає певний перелік сучасних форм та методів управління фінансами, враховує специфіку організаційно-правової форми та особливості фінансової діяльності банківської установи. Таким чином, формування фінансової структури банківської установи є важливою складовою сучасної технології управління фінансами, визначає особливості фінансового планування та прогнозування, специфіку організації роботи фінансових служб та підрозділів в банківській установі.

Ось чому запровадження в сучасних банках певної технології управління фінансами обумовлює необхідність розробки та затвердження переліку відповідних документів (примірних положень) для внутрішнього використання, таких як Положення про фінансову структуру банківської установи, Положення про бюджетування, Положення про бюджетний регламент, Положення про фінансовий відділ та ін. У процесі їх розробки уточнюється характеристика тих структурних підрозділів, на основі яких формується сучасна фінансова структура банківської установи. Так, наприклад, можна навести наступне визначення центру фінансової відповідальності, що вже застосовується провідними установами при розробці відповідних положень: центром фінансової відповідальності є будь-

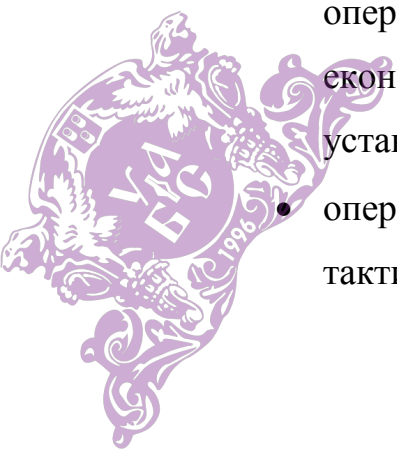


який структурний підрозділ, який характеризується відокремленим у фінансовому, організаційному або господарському відношенні видом діяльності (бізнесу), і керівництво якого має право контролювати (впливати на) доходи і витрати цього бізнесу, приймати рішення з оперативних питань та відповідає за фінансові результати їх виконання.

Разом з тим, найбільш складним завданням у процесі формування або коригування фінансової структури банку є процес конкретизації основних критеріїв віднесення того чи іншого структурного підрозділу до відповідних центрів фінансової відповідальності, визначення їх функцій, а також розробки технологічної схеми фінансової діагностики.

Зазначимо, що технологічна схема фінансової діагностики – це:

- визначення основних видів та розробка форматів фінансово-облікових документів, планів, бюджетів;
- послідовність їх складання та консолідації;
- визначення системи показників та методів їх розрахунку для здійснення аналізу поточного і прогнозованого фінансового стану банківської установи;
- запровадження програмного забезпечення для обробки відповідної інформації.
- Таким чином, вдосконалення фінансової структури банківської установи спрямоване насамперед на підвищення ефективності запровадження конкретної технології управління фінансами, що передбачає:
 - єдине стратегічне управління всіма структурними підрозділами банку;
 - єдине програмне забезпечення, що дозволяє, у першу чергу, вести оперативний автоматизований облік і планування фінансової та економічної діяльності як окремих підрозділів, так і всієї банківської установи в цілому;
 - оперативне виконання підрозділами стратегічних і оперативно-тактичних завдань;



- забезпечення більш жорсткого контролю за рухом грошових коштів, за формуванням та використанням фінансових ресурсів;
- визначення стійкого взаємозв'язку та системності у формуванні основних цільових показників;
- вдосконалення процедури фінансової діагностики та фінансового моніторингу діяльності банку.

Система стратегічних завдань формується відповідно до визначеної мети діяльності банківської установи, визначаються засоби реалізації поставлених завдань та особливості моніторингу її діяльності.

Технології управління фінансами в банківських установах почали активно впроваджуватися в діяльність починаючи з двадцятих років минулого сторіччя, протягом цього періоду до нашого часу було сформовано велику кількість технологій управління фінансами в банківських установах з різним ступенем деталізації відповідно до мети створення (табл.. 2.1).

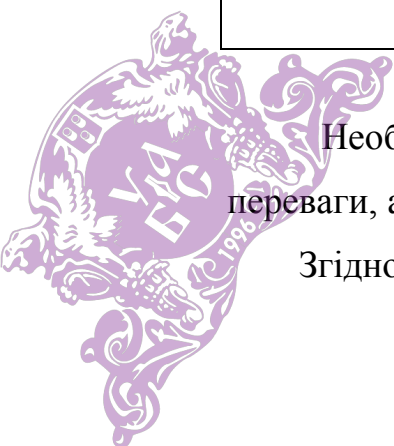
Таблиця 2.1.

Технології управління фінансами банківських установ (запропоновано автором)

1920-ті роки	1970-ті роки	1980-ті роки	1990-ті роки
<ul style="list-style-type: none"> - Модель Дюпона (Du Pont Model); - Рентабельність інвестицій (ROI) 	<ul style="list-style-type: none"> - Чистий прибуток на одну акцію (EPS); - Коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P/E) 	<ul style="list-style-type: none"> - Коефіцієнт співвідношення ринкової і балансової вартості акцій (M/B); - Рентабельність акціонерного капіталу (ROE); - Рентабельність чистих активів (RONA); - Грошовий потік (Cash Flow) 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна додана вартість (EVA); - Прибуток до виплати відсотків, податків і дивідендів (EBITDA); - Ринкова додана вартість (MVA); - Контролінг (Controlling); - Бюджетування; - Грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI) - Показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR); - Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSC);

Необхідно зазначити, що кожна з названих концепцій має свої переваги, але не позбавлена і недоліків.

Згідно консалтинговим опитуванням, сформований поточний рейтинг



технологій управління має наступні складові: на перше місце переважна більшість опитаних (95%) поставили підготовку управлінської звітності, а наступним (82%) – ведення управлінського обліку; на третьому місці рейтингу – інструменти прогнозування (їх застосовують 77% учасників дослідження) і з мінімальним відставанням в 1% – технології моделювання за сценарним методом і управління ризиками; п'яте місце посідають засоби оперативного фінансового планування (65%), завершують рейтинг технології стратегічного планування (Balanced Scorecard), які набрали менше 30% голосів (рис. 2.1).

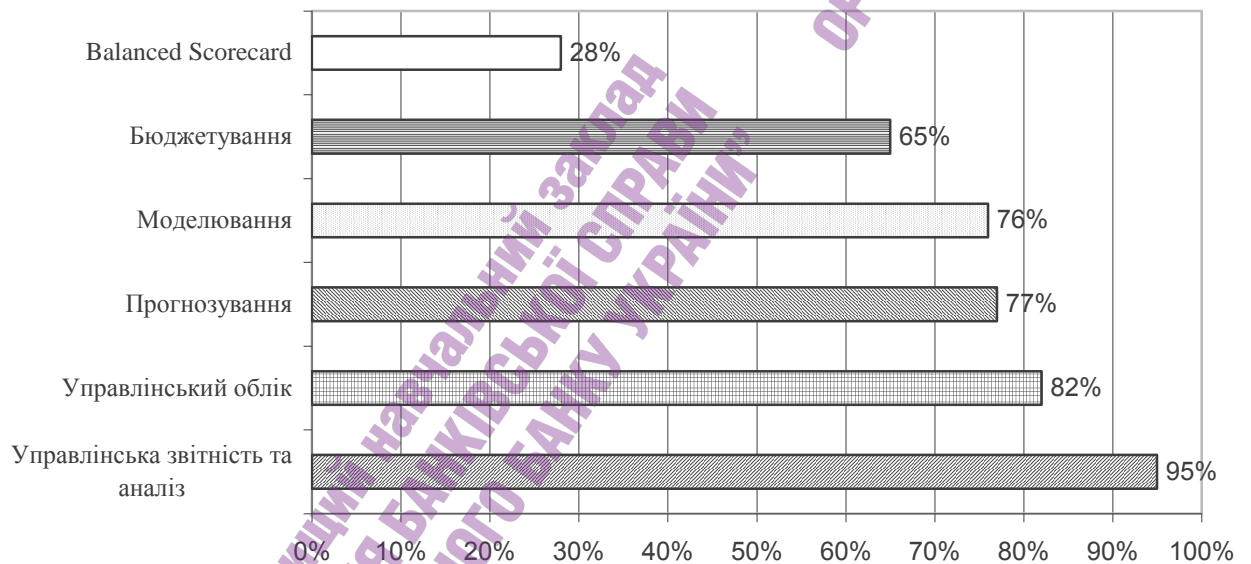


Рис.2.1. Поточний рейтинг застосування технологій управління фінансами в українських банках, % (запропоновано автором)

Сформована картина попиту на технології управління фінансами в українських банках пояснюється кількома причинами. Перша причина – це досить низький рівень корпоративного управління на тлі стрімкого розвитку вітчизняних фінансових інститутів. Звідси й продиктована практичними міркуваннями потреба банківського менеджменту спочатку оцінити й проаналізувати поточний стан бізнесу. Тому перші позиції рейтингу займають технології управлінського обліку, звітності й аналізу. Вони покликані забезпечити прозорість діяльності банку для тих, хто приймає

рішення. Наступна важлива причина укладається в нестабільності українського фінансового ринку, на нього впливають політична ситуація й інші странові ризики. Крім того, накладає відбиток і позиція світових фінансових інститутів, які готуються до введення в дію нормативів, установлених вимогами Всесвітньої банківської угоди Basel II. Як наслідок третій й четвертий рядки рейтингу зайняли інструменти прогнозування, моделювання й управління ризиками. Також, не можна не враховувати низьку культуру використання технологій корпоративного управління співробітниками банків. У результаті, термін прийняття стратегічних рішень збільшується. Отже, технології стратегічного й оперативного планування розмістилися тільки в останніх рядках рейтингу, що свідчить про їх низьку використовуваність.

Насамперед, зрівняємо „рейтинги” практичного застосування технологій управління фінансами, зафіксовані для українських банків в 2005 році, і зроблені тоді ж прогнози на 2006 рік, з результатами опитування цього 2006 року (рис. 2.2).



Рис.2.2. Інструменти автоматизації управлінських технологій, %

(запропоновано автором)

На рисунку 2.2 різні технології управління фінансами ранжовані в порядку зростання їх використання (чим вище ранг, тим більше методологія впроваджена в банківську практику). Принципово важливим показником

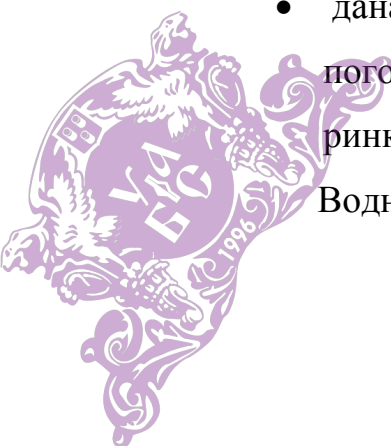
розвитку українських банків є положення фінансового (бюджетного) планування, яке респонденти назвали в 2006 році найбільш затребуваною й застосовуваною управлінською технологією. За рік ця технологія перемістилася з передостаннього місця рейтингу на перше, одержавши максимальний ранг 5. При цьому вона витіснила на другу позицію (ранг 4) інструменти управлінського обліку й звітності, які очолювали рейтинг 2005 року з більшим відривом від інших технологій. Це свідчить про те, що банки від завдання забезпечення прозорості своєї діяльності перейшли на якісно новий рівень управління фінансовими ресурсами на основі технологій бюджетного планування.

Інструменти моделювання й прогнозної аналітики, що нещодавно займали друге місце після технологій управлінського обліку 2006 року перемістилися на четвертий рядок рейтингу.

На наш погляд значні переваги має система збалансованих показників з погляду менеджерів-практиків. Основними з яких є:

- ув'язування оперативного й стратегічного менеджменту досягається за допомогою багатоаспектного й практичного методу;
- чотири основних аспекти системи – споживчий, господарський, інноваційний і фінансовий утворюють комплексну схему для “проведення” зверху донизу стратегії банківської установи по всіх її ієрархічних рівнях;
- реалізація стратегії діяльності банку передбачає необхідність обґрунтування одиниць виміру на основі розробки стратегічної карти;
- дана технологія управління дає можливість створити орієнтовану на навчання комунікацію на всіх рівнях банківської установи;
- дана технологія вдало інтегрується із системою контролінгу й добре погоджується з методами управління, спрямованими на підвищення ринкової вартості банківської установи.

Водночас слід зазначити певні недоліки, притаманні даній технології:

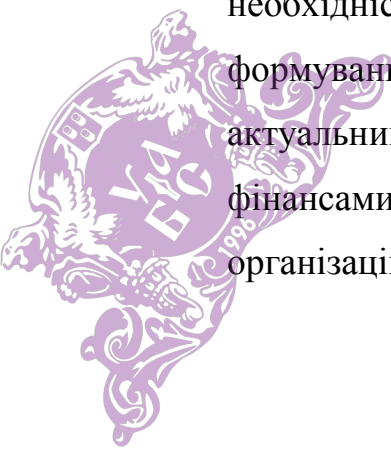


- увага приділяється процесу управління, що базується на показниках рівня впливу на діяльність банку;
- не забезпечується зв'язок між формуванням мети та засобів її досягнення і стратегічної карти;
- зважаючи на незначний строк існування даної технології, ще не вирішено значну кількість проблем виміру неформалізованих показників;
- компоненти “проведення” зверху до низу по ієрархії банку можуть гальмувати мотивацію здійснення проекту;
- дана технологія не передбачає і в зв'язку з цим не може відстежувати механізми виникнення конфліктних ситуацій, і як наслідок не містить механізму розв'язання конфліктів.

Отже, система збалансованих показників дозволяє узгоджувати стратегічні завдання банківської установи з оперативною діяльністю, що проявляється перш за все в оптимальному розподілі ресурсів.

2.2. Система бюджетування як складова нормативного фінансового планування банківських установ

Динамічні зміни, що в умовах ринкової трансформації України вплинули на організацію системи управління фінансами в банківських установах, систему планування та прогнозування, і обумовлюють необхідність більш детального дослідження питань щодо аналізу та формування ефективної фінансової структури банку. На наш погляд, досить актуальним є дослідження проблем щодо впливу технології управління фінансами на особливості збору, обробки фінансової інформації та організацію системи фінансового планування в банківській установі для



ефективної реалізації як поточних, так і стратегічних цілей її розвитку.

У банку, як втім і в будь-якій іншій комерційній організації, постає питання про вдосконалювання системи бюджетування в наступних випадках.

Керівники підрозділів постійно ремствують на те, що їхні співробітники не забезпечені необхідною для роботи технікою, видатковими матеріалами, офісним устаткуванням, меблями тощо.

Оплата комунальних послуг, оренди, засобів зв'язку, реклами, відряджень, представницьких видатків виконується не самим ощадливим чином і постійно має тенденцію до підвищення.

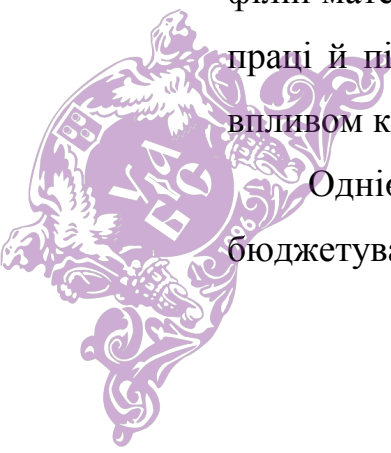
Виникають ситуації, у яких керівництво банку ставиться перед фактом проведення термінових позапланових платежів по якій-небудь статті витрат. Подібні ситуації можуть виникати регулярно, незважаючи на те, що ці ж витрати можна було б запланувати й затвердити в керівництва вчасно й не займатися в поспіху пошуком необхідних ресурсів.

Спроби директивного скорочення тих або інших видів витрат не призводять до очікуваного ефекту економії коштів, оскільки виростають витрати по інших статтях.

Зменшення видатків по інших статтях знезацька призводить до зворотного ефекту - отримана економія коштів виявляється в кілька разів нижче від непрямих втрат в інших областях бізнес-діяльності банку.

При управлінні підрозділами часом має місце неадекватна оцінка їх діяльності. У результаті відбувається "покарання невинних" і "заохочення непричетних". Під час відсутності чітких орієнтирів і прозорих методів оцінки діяльності провокується конкуренція підрозділів замість їхньої консолідації в інтересах бізнесу всього банку. Забезпеченість підрозділів і філій матеріальними ресурсами, компенсаційними фондами, фондами оплати праці й пільгами здійснюється не з інтересів бізнес-діяльності банку, а під впливом кон'юнктурних міркувань.

Однією з найпоширеніших технологій управління фінансами є бюджетування. Бюджетування можна охарактеризувати як процес



організації управління фінансовою діяльністю банків, що базується на розробці бюджетів різного рівня та напрямків діяльності, організації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та внесення відповідних коригувань з метою досягнення намічених результатів. Бюджетування можна представити як систему фінансового управління банківською установою мінімальної конфігурації (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Система фінансового управління банківською установою на основі системи бюджетного управління фінансами (запропоновано автором)

Основними ознаками бюджетування є такі:

- 1) базовою ланкою бюджетування в банку є операційні бюджети, які трансформують та формалізують кількісні показники у вартісні й характеризують перспективні надходження і використання фінансових ресурсів банку;
- 2) основна частина операційних бюджетів прямо або опосередковано впливає на кінцеві показники, й перш за все показники доходів, витрат та ефективності діяльності на кожному етапі фінансових процесів банку;
- 3) на підставі оперативних бюджетів розробляються фінансові бюджети, в яких відображується і формалізується вплив прийнятих рішень у фінансовій, арбітражній, інвестиційній діяльності банку на обсяг його активів, банківських ресурсів, ліквідність й фінансову стійкість протягом бюджетного

періоду;

4) В інвестиційному бюджеті формалізуються питання оновлення та вибуття основних засобів, будь-яких інших довгострокових вкладень ресурсів банку.

Перший етап планування пов'язаний з розробкою загальних стратегічних цілей банку та їх узгодженні з тактичними цілями; другий етап – діагностика існуючої організаційної та фінансової структури, інформаційної системи, систем планування та контролю; третій етап полягає у проектуванні й затвердженні змін організаційної структури, визначенні центрів відповідальності, в розрізі яких буде здійснюватись бюджетування і формування фактичної облікової та аналітичної інформації, консолідації бюджетів у загальну систему бюджетів, побудові системи контролю аналізу відхилень бюджетних показників від фактичних результатів; останній, четвертий етап пов'язаний з навчанням спеціалістів, керівників центрів відповідальності й вищого рівня менеджменту, а також з безпосереднім впровадженням бюджетування в банківських установах.

Доведено, що перехід до системи управління, яка базується на бюджетуванні і управлінському обліку, повинен відбуватись поетапно, використовуючи спочатку лише деякі її елементи з подальшим поступовим ускладненням при успішному завершенні попередніх етапів та при підвищенні рівня управлінської культури керівників і персоналу.

Фінансове управління банківською установою не поліпшиться, якщо менеджери не будуть розуміти мету та функції створеної системи, не знатимуть її інформативних і аналітичних можливостей та необхідності активної взаємодії з бухгалтерським персоналом.

Важливим питанням, є вибір базового підходу до процесу формування бюджетів. Перш за все, слід виділити такі підходи, як бюджетування структурних одиниць та бюджетування програм. Найбільш розповсюдженим підходом у вітчизняній практиці є бюджетування структурних одиниць, тобто відокремлених підрозділів. При бюджетуванні програм одиницею бюджетної активності є фіксовані організаційні одиниці, програми (для



продуктів, проектів, компаній).

На підставі опрацювання різних точок зору, визначено що, при встановленні показників які використовуються в бюджетуванні є доцільним перехід від окремих показників у вигляді однозначно заданої величини до інтервального й напівінтервального їх значення. Встановлення інтервальних і напівінтервальних значень показників є більш прийнятним за умови невизначеності, оскільки дозволяє точніше визначити момент управлінського втручання і як наслідок досягти більш швидкої нормалізації ситуації.

Вдосконалення планової, облікової та аналітичної роботи є одним з найактуальніших завдань, яке постає перед системою управління, в тому числі й фінансовою, з метою підвищення ефективності діяльності та зміцнення фінансового стану банківських установ. Проведене дослідження показало, що однією з важливих причин неефективного управління вітчизняними банківськими установами, зокрема фінансового, є відсутність адекватної інформаційної бази, здатної забезпечити менеджерів інформацією, яка необхідна для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень.

Встановлено, що відправними точками в бюджетуванні є: бюджет надання банківських продуктів, який повинен базуватись на результатах досліджень відділу маркетингу. При розробці різних бюджетів доцільним є використання оптимізаційних методів, сутність яких полягає в максимізації прибутку при передбачуваних обмеженнях обсягів ресурсів та рівня цін. Критерієм оптимізації на оперативному рівні пропонується використовувати рівень маржинального доходу на банківську послугу, що дозволить формувати бюджети, які будуть максимізувати, при заданих обмеженнях, рівень та суму маржинального доходу.

При розробці бюджетів центрів відповідальності й складанні звітів про їх виконання, витрати слід поділяти на контрольовані та неконтрольовані. При відсутності такого поділу виникають ускладнення щодо оцінки дій керівників центрів відповідальності, суттєво послаблюється мотивація



персоналу.

В умовах ведення ринкового господарства докорінно змінюються підходи, що до планування та його ролі в процесі розширеного відтворення в порівнянні з централізовано керованою економікою, а це породжує нові форми планування фінансово – господарської діяльності банківських установ.

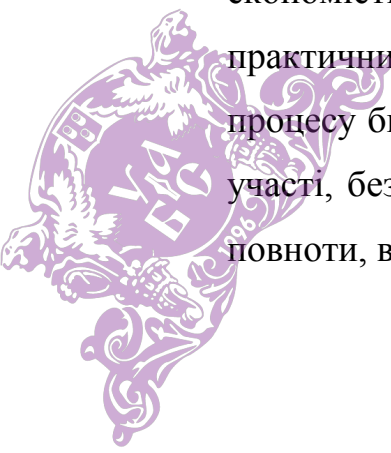
Нині банківські установи самі зацікавлені в тому, щоб реально уявляти своє фінансове становище не тільки сьогодні, а й на найближчу перспективу. Це необхідно для того, щоб ефективно розвивати свою фінансову діяльність і своєчасно виконувати свої зобов'язання перед державою, партнерами по бізнесу та іншими суб'єктами господарювання.

В системі нових форм планування фінансової діяльності важливе місце відводиться системі складання бюджетів банківських установ, які орієнтовані на отримання оптимального прибутку і збереження позицій банківської установи на ринку банківських послуг.

В основі побудови системи бюджетів банківських установ повинні лежати науково – обґрунтовані принципи тому, що вони визначають характер та зміст діяльності банківської установи, створюють умови для їх ефективної роботи і зменшується можливість впливу негативних факторів на процес надання банківських послуг.

Слід зазначити, що нині серед вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків економістів не має єдиної точки зору, щодо принципів, які слід покласти в основу складання бюджетів банківських установ, а це в значній мірі впливає на якість процесу бюджетування.

Проведений аналіз точок зору провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, що до принципів побудови бюджетів банківських установ та практичний досвід роботи банківських установ дозволяє стверджувати, що процесу бюджетування притаманні наступні принципи: єдності, координації, участі, безперервності, гнучкості, точності, пристосування до потреб ринку, повноти, відповідальності і матеріальної зацікавленості,



- принцип єдності, передбачає що планування повинно мати системний характер і являє собою сукупність взаємозв'язаних елементів, які розвиваються в одному напрямку заради спільної мети;
- принцип координації, який виявляється в тому, що неможливо планувати діяльність одного підрозділу банківської установи без взаємозв'язку з іншими підрозділами і всілякі зміни в планах однієї структурної одиниці повинні відобразитись в планах інших;
- принцип участі означає, що кожен структурний підрозділ та кожен спеціаліст банківської установи незалежно від посади, яку він займає і виконуваних ним обов'язків приймає участь в складанні бюджетів банку;
- принцип безперервності відображається в тому, що планування повинно здійснюватись систематично в межах встановленого циклу і розроблені плани повинні безперервно змінювати один одного;
- принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім принципом і проявляється в тому, що надає планам можливість змінюватись при виникненні непередбачених обставин;
- принцип точності, передбачає, що плани банківських установ повинні бути конкретизовані і деталізовані до такого ступеня, до якого дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності банківської установи;
- принцип пристосування до потреб ринку – важливо враховувати кон'юнктуру ринку і залежність банківської установи від можливості залучення ресурсів;
- принцип повноти полягає в тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи банківської установи. В банку можуть розроблятися різні види бюджетів;
- принцип відповідальності, концентрується виключно на величинах, які піддаються впливу і передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом з



повноваженнями втручання в необхідному випадку в ситуації з відповідними коректуючими заходами.

Безумовно принцип відповідальності сприяє усвідомленню працівниками свого обов'язку перед банківською установою і розуміння суті і значення своїх вчинків, узгодження їх з обов'язками і завданнями, що виникають в зв'язку з потребами банку.

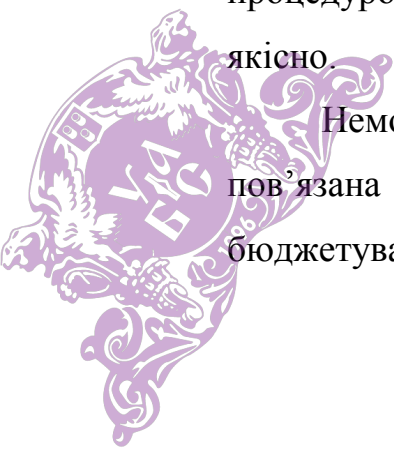
Слід зазначити, що принцип відповідальності, з нашої точки зору, повинен поєднуватись з принципом матеріальної зацікавленості тому, що матеріальне стимулювання сприяє трудовій цілеспрямованій діяльності колективів, бо створює імпульси, які спонукають працівників банку до більш якісної праці в розрахунку на винагороду.

Застосування в практичній діяльності банків вище приведених принципів складання бюджетів дозволить значно покращити якісні параметри їх діяльності.

Українські банківські установи активно використовують в практичній діяльності бюджетне планування й контроль. Але зазвичай цей механізм управління використовується не на сто відсотків від його можливої ефективності. Це пов'язано з кількома причинами, які можна розділити на дві категорії: концептуальні помилки, причиною яких є одностороннє уявлення про методологію бюджетного управління, та технологічні обмеження інструменту, обраного для реалізації бюджетування.

У першому випадку бюджетування сприймається лише як інструмент фінансових менеджерів для складання платіжного календаря, дотримання платіжної дисципліни та контролю витрат. Як наслідок, поза системою стратегічного планування, бюджетування є неповноцінною бухгалтерською процедурою. За допомогою «обмежених» інструментів важко управляти якісно.

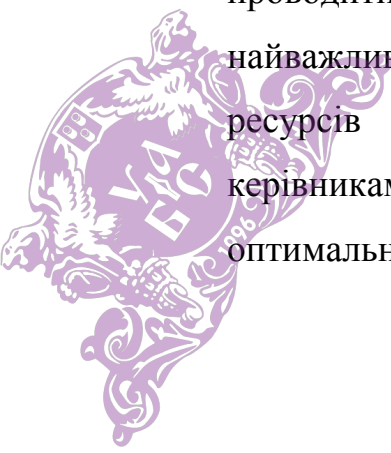
Неможливість реалізації згаданого підходу в банківських установах пов'язана не лише з одностороннім уявленням менеджерів про призначення бюджетування, а й з технологічними обмеженнями обраних для його



реалізації інструментів. У більшості банківських установ головним інструментом управлінського планування та контролю вважаються електронні таблиці, які взагалі не є спеціалізованим інструментом планування. Електронні таблиці дають спрощену модель поточної фінансової діяльності банківської установи. Тому з їх допомогою неможливо проаналізувати результати з погляду стратегічних ініціатив. Також, при формуванні різних версій бюджету: оптимістичного, песимістичного і ймовірного, виникає проблема великого нагромадження таблиць, адже якщо необхідно відобразити й фактичні, й прогнозовані дані щодо виконання бюджету, то кожен бюджет буде представлено п'ятьма таблицями замість однієї.

За результатами опитування банківських установ, що використовують електронні таблиці для планування та створення звітів, нами було виявлено, що 95% хибних результатів отримано через помилки в макрокомандах, а також помилки посилань на файли.

Процес управління – означає ставити конкретні цілі, планувати, здійснювати контроль на підставі затверджених планів, аналізувати результати, зіставляючи їх з плановими показниками, виявляти причини відхилень та ухвалювати рішення, що усувають ці розходження. Саме такий підхід реалізовується в технологіях бюджетного управління, що складають ядро управлінського механізму більшості успішних банківських установ. Ці технології дозволяють, зокрема, визначити стратегічні показники діяльності; встановити безпосередній зв'язок цільових стратегічних показників з планами (бюджетами), спрямованими на їх досягнення; виявляти роль і значення чинників, що впливають на досягнення цілей банківської установи, проводити оцінку можливих варіантів розвитку подій при зміні найважливіших планових показників (прибуток, відсоткові ставки, вартість ресурсів тощо); розмежовувати відповідальність за результати між керівниками різних напрямів і рівнів організаційної ієрархії; визначити оптимальну систему мотивації менеджерів та їхню частку у фінансовому



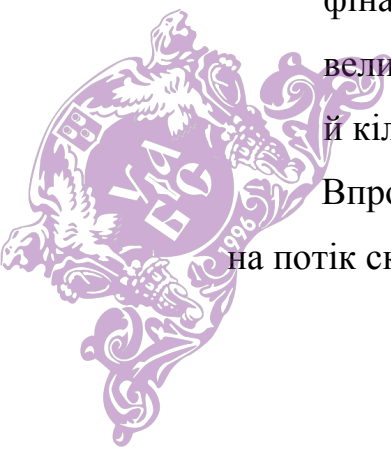
результаті банківської установи; встановлювати відповідність між планами і фактичними результатами; здійснювати оперативний контроль відхилень і виявляти їх причини; оцінювати й порівнювати ефективність різних напрямів бізнесу, підрозділів, продуктів.

Ефективна організація планування в банківських установах являє собою формування цілої системи планів. Розробка системи планів повинна містити в собі наступні види планування: стратегічне планування, бізнес-планування, бюджетування. Ці три види планів повинні бути чітко взаємопов'язані між собою. В банківській установі необхідно застосовувати всі три види планування. Вони повинні перебувати в жорсткій співвідпорядкованості: ґрунтуючись на довгострокових стратегічних цілях і місії банківської установи, розробляється план, що являє собою інструмент досягнення цих цілей, і далі в процесі бюджетування створюється система детальних планів з організацією системи координації й контролю їхнього виконання, орієнтована на бізнес-план. Нижче наведені практичні особливості реалізації третього (кінцевого) компонента системи планування – бюджетування.

Основні засади бюджетування наступні:

- Бюджет складається строком на 1 календарний рік із внутрішнім розподілом по місяцях.
- Бюджет будується на підставі планових величин ключових показників діяльності банку, затверджених вищим керівним органом, і складається з головного бюджету й бюджетів по центрах фінансової відповідальності.
- Система ключових показників, головний бюджет, бюджети по центрах фінансової відповідальності містять у собі як грошові, так і натуральні величини (наприклад не тільки сума залишку на пластикових картках, а й кількість емітованих карток).

Впровадження системи бюджетування й постановка бюджетних робіт на потік складається з наступних основних етапів:



Визначення значень ключових показників.

- Складання головного бюджету.
- Фінансове структурування.
- Інформаційне структурування.
- Розподіл функцій бюджетного планування.
- Побудова системи відповідальності за дотримання бюджетних регламентів.
- Аналіз відхилень від бюджету, побудова гнучкого бюджету.

Нижче кожний етап впровадження системи бюджетування й постановки бюджетних робіт на потік розглянутий більш докладно.

Система ключових показників діяльності банківської установи включає:

Визначення ключових параметрів – первинний етап у процесі бюджетування. Встановлюються й затверджуються вищим керівним органом банку.

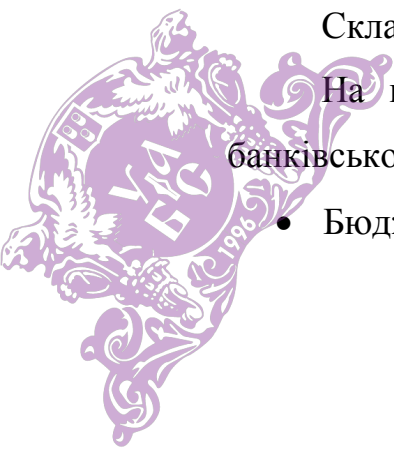
У систему ключових показників входять наступні величини:

- річний прибуток;
- середній рівень рентабельності капіталу та активів;
- середній рівень витрат (% від прибутку);
- чистий спред;
- середня величина задіяного капіталу;
- співвідношення величин залученого, запозиченого та власного капіталу;
- продуктивність праці одного співробітника (чистий прибуток / кількість співробітників).

Складання Головного бюджету відбувається в наступній послідовності.

На підставі встановлених значень ключових показників діяльності банківської установи формуються п'ять документів:

- Бюджет доходів і видатків.



- Бюджет руху грошових коштів.
- Бюджет балансового аркуша.
- Деталізований бюджет видатків.
- Бюджет праці й зарплати.

За структурою показників зазначені вище бюджети, як правило, за основними статтями, відповідають основним формам бухгалтерської звітності: звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів і балансовому звіту і є їх проекцією на найближче майбутнє (плановий рік).

У сукупності всі п'ять бюджетів, зазначених вище, становлять головний бюджет банківської установи.

На етапі фінансового структурування в організаційній структурі банківської установи виділяються центри фінансової відповідальності.

Виокремлюються центри двох типів:

- а) які здійснюють вплив на прибутковість;
- б) які здійснюють вплив на платоспроможність.

До першої групи ставляться центри доходів, центри витрат і центри прибутку.

Друга група – це центри відповідальності за одержання (надходження) і витрати (вибуття) коштів. До них відносяться центри інвестицій.

У межах одного центру фінансової відповідальності можуть бути центри обох типів.

- Центри доходу - відповідають за формування доходної частини бюджету доходів і витрат.
- Центри витрат - відповідають за витратну частину бюджету доходів і витрат.
- Центри прибутку - відповідають за прибутковість банківської установи.

На цьому рівні інформаційного структурування здійснюється структуризація статей бюджету, розподіл окремих статей у бюджеті по центрам фінансової відповідальності й розробляються схеми їх консолідації в



основних бюджетних формах (бюджет доходів і видатків, бюджет руху грошових коштів, бюджет балансового аркуша, деталізований бюджет видатків, бюджет праці й зарплати).

Крім показників, установлених у бюджетах по центрах фінансової відповідальності, за виконання яких керівники центрів фінансової відповідальності несуть особисту відповідальність, на стадії інформаційного структурування виокремлюють статті, які плануються в одних підрозділах, але попадають у бюджети інших центрів фінансової відповідальності. Така ситуація виникає внаслідок наступних передумов.

Виділена в ході інформаційного структурування стаття бюджету попадає тільки в один бюджет центру фінансової відповідальності виходячи з функціональних особливостей даної статті й функціонального призначення центру фінансової відповідальності. Наприклад, стаття витрат «Витрати на оплату праці» попадає тільки в бюджет відділу кадрів.

Бюджетні статті зручніше планувати в місцях їх виникнення, де компетенція керівника в питаннях визначення планових значень певних бюджетних статей може бути вище, ніж у керівників центру фінансової відповідальності, до бюджетів яких відносяться дані статті. Таким чином, бюджетна стаття може плануватися в різних підрозділах, але відповідає за її виконання завжди один керівник центру фінансової відповідальності.

Дані за значеннями бюджетних статей повинні йти за схемою «зверху донизу» і ґрунтуватися на ключових планових показниках, встановлених бюджетним комітетом у плані й затверджених вищим керівним органом банківської установи.

Крім того, на даному етапі керівниками центрів фінансової відповідальності надається у фінансовий відділ інформація прогностичних значень показників, встановлених для їх центра відповідальності. При цьому, горизонт планування статей бюджету керівниками центрів фінансової відповідальності не повинен перевищувати одного місяця.

На даному етапі завдання фінансового відділу полягають в наступному:



1. проконтролювати процес збору інформації керівників підрозділів;
2. провести консолідацію зібраної інформації зі схеми, вибраної на етапі інформаційного структурування, в основні бюджетні документи – бюджет доходів і видатків, бюджет руху грошових коштів, бюджет балансового аркушу, деталізований бюджет видатків, бюджет праці й заробітної плати;
3. здійснити розподіл видатків на постійні й змінні;
4. розробити систему нормативних показників, установити й затвердити значення нормативних показників;
5. погодити отримані від керівників центрів фінансової відповідальності дані із плановими значеннями ключових показників, прийнятих бюджетним комітетом у плані;
6. знайти компроміс між прогнозами, зробленими керівниками підрозділів, і плановими значеннями ключових показників, прийнятих бюджетним комітетом.

Керівники центрів фінансової відповідальності відповідають за виконання бюджетних показників відповідно до системи, відбитої в розділі «Інформаційне структурування», кожний по статтях бюджету, віднесених для його центру відповідальності. За виконання ключових бюджетних показників керівник центру фінансової відповідальності несе особисту матеріальну відповідальність (через систему премій і штрафів).

Бюджетний показник вважається виконаним, якщо він виконаний на 100% або якщо він попадає в чітко визначений коридор відхилень (наприклад, відхилення не повинне становити більше 5% від запланованого значення показника).

Керівники центрів фінансової відповідальності відповідають за своєчасну подачу інформації про плани підрозділів у фінансовий відділ.

Фінансовий відділ відповідає за:

- складання проекту бюджетів, заснованих на стратегії розвитку банківської установи й власному баченні сформованої ситуації;
- розробку внутрішньобанківських нормативів діяльності;



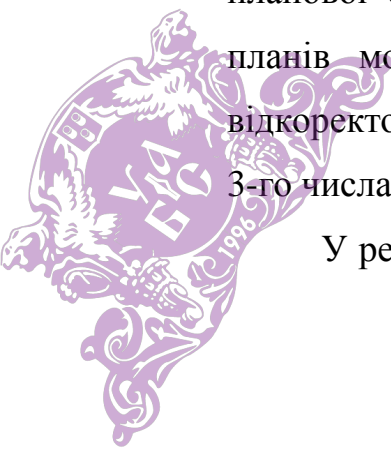
- своєчасний збір інформації про плани підрозділів;
- складання головного бюджету й бюджетів по центрах фінансової відповідальності на підставі зібраної інформації, ув'язаної зі стратегією банківської установи;
- своєчасне надання головного бюджету, бюджетів по центрах фінансової відповідальності й системи планових внутрішньобанківських нормативів діяльності у бюджетний комітет;
- ведення аналізу відхилень фактичного виконання планів і вплив на несприятливі моменти, що заважають виконанню бюджетів, забезпечення контролю;
- побудову гнучкого бюджету.

Аналіз відхилень від бюджету та побудова гнучкого бюджету проводиться по всіх статтях бюджету, по кожному центру фінансової відповідальності. Аналіз по кожній окремій статті необхідний для виявлення причин невиконання планів по прибутку.

Для побудови гнучкого бюджету потрібен чіткий розподіл видатків на постійні й змінні. Постійні залишаються незмінними або коригуються з урахуванням інфляції. Змінні розраховуються як функція від певного показника. Коригування проводяться по закінченні кожного місяця до 3-го числа наступного місяця. Виконання або невиконання бюджетної статті визначається лише при порівнянні фактичних видатків з відкоректованими планами, а не з запланованими видатками на початок наступного періоду.

Крім планових показників видатків, коригуванню також піддаються планові показники ресурсних залишків на рахунках. Перерахунок планових значень даних балансових показників проводиться виходячи з їхньої планової оборотності. Прийняття рішень про виконання або невиконання планів можна здійснювати тільки при порівнянні фактичних даних з відкоректованими. Так само як і по видатках, всі коригування проводяться до 3-го числа місяця, що впливає за звітним.

У результаті аналізу відхилень фактичних значень показників бюджету



від запланованих плани по місяцях можуть бути переглянуті рішенням Бюджетного комітету для виконання поставлених річних планів (ключових показників). При систематичному невиконанні бюджетів (протягом 1-го кварталу) рішенням Бюджетного комітету річні плани можуть бути змінені, а також переглянута стратегія.

Всі пропозиції по попередньому коригуванню значень бюджетних показників на поточний місяць повинні надаватися керівниками центрів фінансової відповідальності фінансовому відділу на розгляд з 20-го числа до кінця поточного місяця. Потім пропозиції виносяться на розгляд Бюджетного комітету й затвердження вищим керівним органом банківської установи.

Хоча бюджетне планування на основі технологій моделювання й прогнозування є невід'ємною частиною технології урядування фінансами, на практиці саме ця область є найменш опрацьованою.

З теоретичного погляду, бюджетування – це частина управлінського обліку, а також ряд організаційних робіт з управління банківською установою. Починається бюджетування з побудови фінансової структури, виділення центрів витрат, центрів прибутку, центрів фінансової відповідальності тощо.

Потім визначається склад прямих і непрямих витрат, доходів від основної бізнес-діяльності й у результаті діяльності центрів фінансування. При необхідності вводиться система внутрішнього ціноутворення. Розробляється бюджетний план, затверджуються алгоритми рознесення непрямих витрат і віднесення доходів по підрозділах. При цьому в теорії наголос робиться тільки на фінансове вираження бізнесу. Практика ж застосування бюджетування вносить свої корективи в цю класичну схему.

По-перше, існує широке трактування самого поняття бюджетування в різних керівників і фахівців. З точки зору практичного використання найбільш вживаним є: бюджет витрат. Це найпоширеніше завдання бюджетування, оскільки всі банки здійснюють витрати по забезпеченню своєї діяльності.



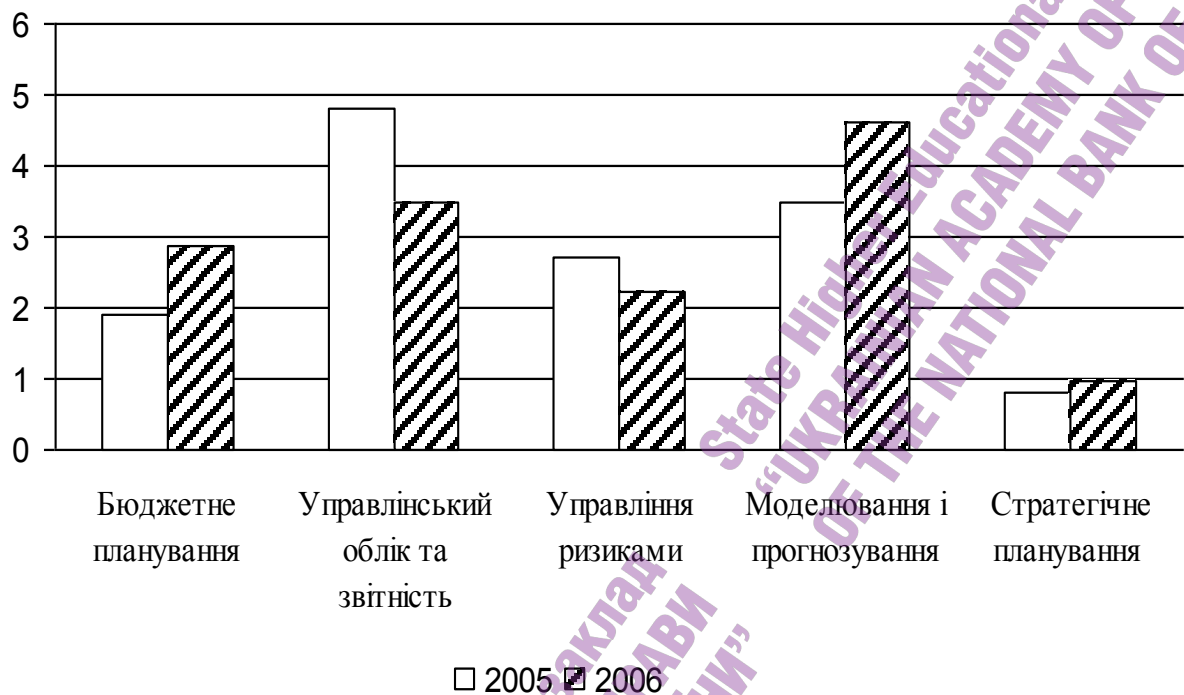


Рис.2.4. Порівняння фактичних і прогнозних "рейтингів" використання різних технологій управління фінансами в українських банках в 2005-2006 роках (запропоновано автором)

Бюджетування ж витрат дозволяє знаходити резерви для економії цих коштів.

Корпоративний бюджет багатофіліального банку розглядається як окреме завдання, у якому на перше місце в переліку організаційних зусиль виходить забезпечення узгодженої роботи великої групи менеджерів банку.

Планування ліквідності й управління банківськими ресурсами, у банках не відноситься до бюджетування, оскільки поглинається завданнями основної діяльності. Однак, наприклад, на підприємствах, в силу обмеженості застосування ними фінансових інструментів, це завдання традиційно входить у бюджетування. Це перша важлива розбіжність у підходах до бюджетного планування в банку й на підприємстві.

По-друге, слід відмітити наявність різноманітних технологій планування бюджету. Вони з'явилися в результаті того, що банки відрізняються між

собою за розміром, видами бізнесу, спеціалізації діяльності й професійному рівню персоналу.

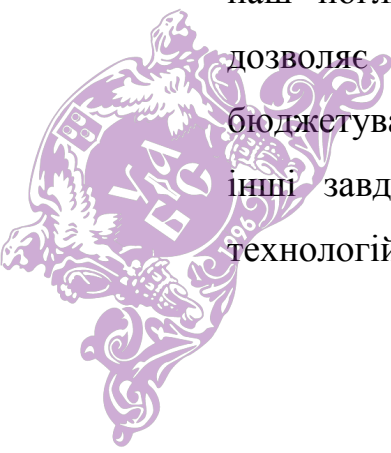
По-третє, з точки зору системи розробки бюджетів використовуються різноманітні варіанти їх формування, зокрема виділяють наступні: версійність планів, ітераційне планування, планування від досягнутого. Так версійність планів означає, що для ухвалення рішення підготовляється й аналізується кілька варіантів плану бюджету. Це характерно для великих банків, де в процесі планування бере участь обмежена група висококваліфікованих фахівців. Використовується в банках з високим ступенем централізації управління.

Ітераційне планування полягає в багаторазовому узгодженні бюджету на різних рівнях відповідальності. Така технологія характерна для великих банків, у яких в процесі бюджетування бере участь значна кількість фахівців - від керівників до кінцевих виконавців. Ця технологія краща для банків з менш жорсткою централізацією управління.

Планування "від досягнутого" застосовується як в умовах стійкого, добре прогнозованого бізнесу, так і у випадках, коли неможливо зібрати і якісно обробити інформацію про перспективи бізнесу (планування "на око").

Технологія "Rolling Budget" характерна для венчурних напрямків, коли ситуація, як зовнішня, так і внутрішня, здатна різко змінюватися. Така технологія дозволяє здійснювати оперативне коригування планів на підставі аналізу результатів виконання бюджету на попередніх етапах планування. Найбільша увага в даному випадку приділяється плануванню бюджету з урахуванням мінливості ринку.

Важливим результатом практичного застосування бюджетування є, на наш погляд, локалізація технологічних і методологічних завдань. Вона дозволяє зосередити увагу фахівців на якій-небудь вузькій сфері бюджетування, не піддаючи при цьому небезпеки залишити без контролю інші завдання. Необхідно виділити наступні локальні елементи різних технологій бюджетування:



- застосування резервних фондів бюджету. Такий технологічний підхід дозволяє прискорити процес прийняття рішень при необхідності виконання незапланованих видатків. Для захисту від перевитрати резервних фондів застосовується технологія компенсації витрат. Гнучке використання резервних фондів і компенсацій дозволяє ефективно управляти витратами банку;

- використання лімітів планування, лімітів виконання захищених статей для узгодження роботи керівників і фахівців. Ця технологія дозволяє гнучко регулювати ступінь самостійності підрозділів у питанні прийняття рішень. Крім того, її застосування забезпечує прискорення процесу узгодження планів, оскільки керівники озброюють своїх підлеглих орієнтирами для планування й виконання бюджету;

- розробка й впровадження стандартизованих алгоритмів рознесення доходів і видатків. Останні необхідні для підтримки застосування технологій підрозділів, резервних фондів, обліку доходів і видатків тільки по підрозділах, а також для відбиття в бюджеті довгострокових договорів. Організація зв'язку бюджетування з бухгалтерським обліком, у тому числі питання співвіднесення рядків бухгалтерської форми "Прибутки та збитки" зі статтями бюджетного плану, черговості виконання бухгалтерського обліку й обліку в бюджеті по різних статтях, питання обліку амортизації, застосування транзитних рахунків тощо;

- організація зв'язку бюджетування витрат з матеріальним обліком. Таке рішення потрібне для відбиття в бюджеті фактів переміщення матеріальних цінностей. На практиці, переміщення об'єктів між підрозділами, використання резервів не призводять до фактичних витрат банку, але вносять зміни у виконання бюджетів підрозділів. На підприємствах цей процес істотно складніше, оскільки в ньому присутня багатоланкова логістика поставок і виробничої діяльності. Це друга істотна відмінність у бюджетуванні підприємств і банків.

Найбільша розмаїтість спостерігається в підходах до контролю й аналізу

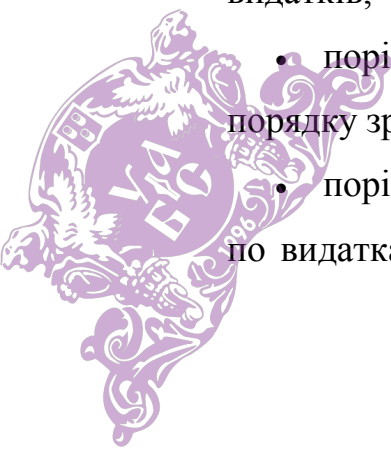


бюджетів. Матеріальним вираженням цих підходів є широкий перелік звітів, довідок і аналітичних інтерфейсів. При цьому мета дослідження визначає форму (спосіб) аналізу. Так, якщо аналіз проводиться з метою мінімізації витрат, то традиційно використовуються наступні підходи:

- аналізуються частки видатків різного виду в загальних видатках філії і підрозділів. Приклад запиту: 10 найбільших статей видатків філії, підрозділу, усього банку;
- аналізується ієрархічна структура видатків. Приклад запиту: частки видатків на стільникові телефони у витратах на зв'язок;
- досліджується динаміка загальних видатків, видатків по заданій статті або групі статей. При цьому зміни аналізованого показника відображаються у вигляді кривої по шкалі часу (за рік по місяцях, за рік по кварталах і т.д.);
- аналізуються тенденції зміни видатків. В основі такого аналізу - вивчення поведінки швидкості зміни видатків (першої похідної). Наприклад: витрати зростають, але швидкість зростання зменшується, що вказує на падіння темпів зростання видатків;
- виявляються довгострокові тенденції зміни видатків. Така інформація з'являється за підсумками дослідження прискорення зміни видатків (другої похідної). Наприклад: витрати зростають, але зі зменшенням швидкості зростання, темпи зростання видатків падають, але швидкість падіння темпів зростання зменшується.

Бюджетне управління підрозділами банку диктує інші завдання й форми аналізу:

- виконується аналіз структури видатків за період. Для одержання результату аналізуються частки філій і підрозділів у заданій статті доходів і видатків;
- порівнюються сумарні витрати філій, створюються списки філій у порядку зростання або зменшення доходів або видатків;
- порівнюються однотипні витрати філій (наприклад: ранжування філій по видатках на заробітну плату, ранжування філій по питомих видатках на



обчислювальну техніку на одного співробітника тощо);

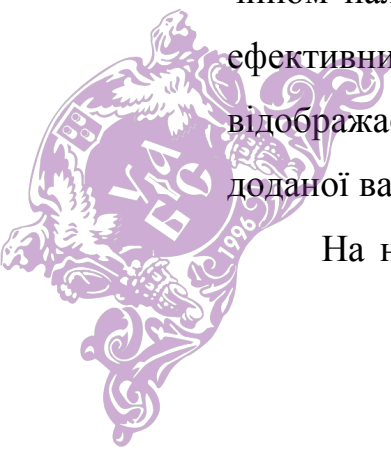
- проводиться аналіз Парето – ефективності "20/80", основна мета такого дослідження – виявлення 20% статей бюджету, що становлять 80% видатків філії, підрозділу, банку (наприклад: формування трьох груп статей видатків з використанням методів ABC-контролю).

Як показує цей перелік питань, що відносяться до основних завдань бюджетування, основна складність впровадження бюджетного планування й аналізу лежить в області технології, а зовсім не в засобах автоматизації цього процесу. Інша справа, що автоматизовані системи повинні бути потенційно готові сприйняти все різноманіття застосовуваних технологій. Впровадження нових технологій і пов'язані із цим витрати повинні бути чітко корельовані з очікуваними конкурентними перевагами або іншими майбутніми вигодами для банку – будь це інформаційна підтримка операційної роботи із продажу банківських послуг, або більш ефективне управління ризиками, або економія на централізації функцій супроводу й випуску звітності, або підвищення вірогідності й інформативності звітності з метою більшої прозорості й керованості бізнесу. Також, необхідно мати на меті централізацію функції забезпечення й формування звітності.

2.3. Використання сучасних технологій управління фінансами в процесі фінансового планування

В 2005 році найбільшого розповсюдження дістала вартісна модель управління бізнесом. Існують різні підходи, що допомагають відповідним чином налаштувати фінансове планування і звітність у компанії. Однією з ефективних технологій управління фінансами є технологія, що відображається в концепції, заснованої на побудові моделі економічної доданої вартості –(Economic Value Added – додана економічна вартість).

На нашу думку, необхідно зазначити, що для оцінки вартості бізнесу



можливе застосування різноманітних моделей, наприклад, SVA (Shareholders Value Added – додана акціонерна вартість), MVA (Market Value Added – додана ринкова вартість), CFROI (Cash Flow Return on Investments – зворотній грошовий потік від інвестиції) а також ряд інших; проте, орієнтація на ту чи іншу модель може в значній мірі залежати від специфіки бізнесу, капіталомісткості банку, ситуації в галузі та інших чинників. Відповідно до цього технологія управління економічної доданої вартості, завдяки зручності для застосування та легкій адаптованості, отримала найбільше розповсюдження.

Відсутність методології визначення справедливої вартості нематеріальних активів та їх подання в фінансовій звітності є основною причиною орієнтації вітчизняних банківських установ на сучасні моделі і технології управління корпоративними фінансами. За оцінками більшості спеціалістів технологія управління економічної доданої вартості – один з найбільших універсальних вартісних показників ефективності бізнесу. Позитивним моментом є те, що він може бути розрахований не тільки для банківських установ, акції яких котируються на ринку, але й для закритих банків. На думку автора, в українських умовах це достатньо актуально.

Даний показник зручний для визначення вартості банку й дозволяє оцінити ефективність її діяльності як у цілому, так і по підрозділах.

Економічна додана вартість дорівнює перевищенню чистого операційного прибутку після сплати податків над середньозваженою ціною капіталу скоригованою на вартісну оцінку даного капіталу.

Також, показник EVA можна визначити як різницю між скоригованою величиною чистого прибутку й вартістю використаного для його одержання інвестованого капіталу компанії (власних і позикових коштів);

$$EVA = NOPAT_{(adj)} - WACC \times CE_{(adj)} \quad (2.1)$$

де:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) - чистий операційний прибуток



після сплати податків, скоригований на величину змін еквівалентів власного капіталу, тис. грн.;

WACC (Weighted Average Cost of Capital) - середньозважена вартість капіталу, %;

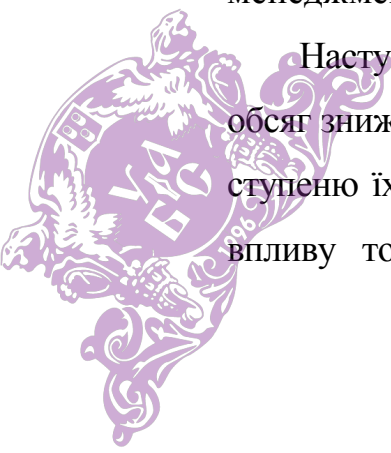
CE (Capital Employed) - сума інвестованого капіталу з урахуванням еквівалентів власного капіталу, тис. грн.

(adj) - Adjustments (Δ Equity Equivalents) - уточнення, що враховує зміну еквівалентів власного капіталу.

Показник суми інвестованого капіталу являє собою суму всіх активів, що відносяться до оперативного управління об'єкта оцінки, за винятком короткострокових операційних зобов'язань (наданих кредитів, заборгованостей перед бюджетом, тощо). Як вже було зазначено, об'єктом оцінки може бути як вся банківська установа, так і окремі її підрозділи. При розрахунку показника CE важливо врахувати активи, які спільно використовуються декількома бізнес-підрозділами (неподільні активи). Їх потрібно враховувати в обсязі, пропорційному ступеню використання об'єктом оцінки.

Для детального аналізу даної вартісної технології управління необхідно розглянути узагальнену схему впровадження даної моделі. Впровадження моделі починається з аналізу й вагової оцінки параметрів вартості (маржинального прибутку, середньозваженої вартості капіталу, інвестованого капіталу). Саме вони визначають значення доданої економічної вартості. При цьому повинні враховуватися такі фактори, як: спеціалізація діяльності, фаза життєвого циклу, структура інвестованого капіталу, капіталомісткість банківської установи, її здатність до капіталізації, рівень технологічної озброєності й наявність власної розвинутої клієнтської бази, політика ризик-менеджменту, наявність і ступінь впливу «тіньових» компетенцій тощо.

Наступним кроком ранжуються об'єкти управління (ціна і якість послуг, обсяг знижок, ступінь використання ресурсів, податкове навантаження тощо) по ступеню їхнього впливу на розрахунковий показник EVA. Для оцінки ступеня впливу того або іншого показника використовується факторний аналіз -

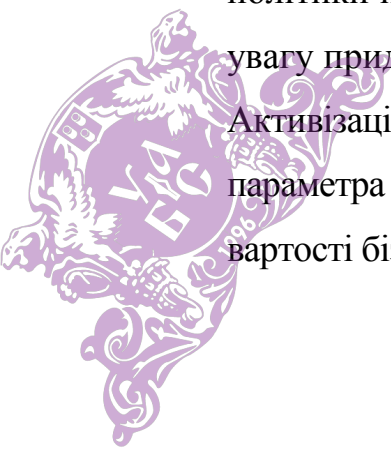


визначається, наскільки зміниться значення цього показника при зміні на 1 відсоток одного з параметрів (при фіксованому значенні всіх інших). Далі кожному об'єкту управління привласнюють відповідні вагові коефіцієнти. Для одних напрямків бізнесу більш сильний вплив може робити збільшення темпів і обсягів надання банківських послуг, для інших - більш ефективне управління активами й зниження поточних операційних витрат і таке інше. Проте, один з основних недоліків полягає в тому, що в ході управління фінансами на основі даної технології неможливо оперативної змінити ваговий коефіцієнт, в даному випадку статичність моделі зменшує ефективність управління.

На останньому етапі необхідно визначити ступінь впливу кожної із груп менеджерів (топ-менеджменту, операційного менеджменту, функціонального менеджменту) на той або інший показник, що бере участь у розрахунку значення доданої економічної вартості. Кожній групі також призначаються відповідні вагові коефіцієнти, як правило, методом експертної оцінки. Необхідно зазначити, що метод експертної оцінки є доволі приблизним, це в свою чергу, збільшує недоліки даної технології управління.

Таким чином, за даною технологією управління фінансами, ми одержуємо дві групи коефіцієнтів. У першу групу входять показники впливу об'єктів управління на розрахункове значення показника EVA. У другу групу входять коефіцієнти впливу тієї або іншої групи менеджерів на дані показники. Виходячи із цього, можна розрахувати узагальнені вагові коефіцієнти, які будуть відображати ступінь впливу кожного менеджера на цільове значення показника EVA.

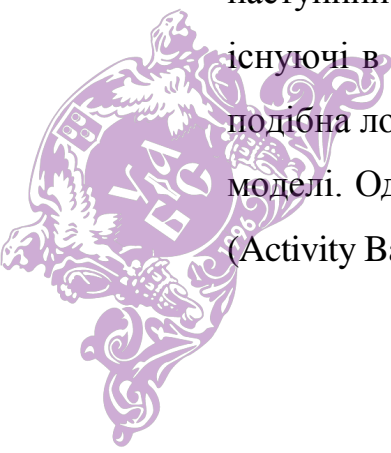
Для забезпечення ефективності даної технології передбачена розбудова політики й механізмів мотивації персоналу для банківської установи. Істотну увагу приділяють менеджерам, які впливають на фактори створення вартості. Активізація їхніх зусиль, спрямованих на створення позитивного тренду параметра доданої економічної вартості, у перспективі призведе до збільшення вартості бізнесу.



Але, незважаючи на зовнішню легкість представленої розрахункової моделі, при визначенні показника EVA виникають проблеми коректної оцінки й обліку еквівалентів власного капіталу (Equity Equivalents). Це є одним з основних недоліків даної технології управління. Існує близько 160 уточнень, що дозволяють більш повно враховувати вартість використовуваних нематеріальних активів. Зокрема, такими уточненнями можуть бути окреме врахування резервів по сумнівним боргам, визначення суми відкладених податків, врахування ризиків, пов'язаних із вкладенням у цінні папери, інвестиційні ризики, «соціальний» імідж банківської установи та інше. Це важливо, оскільки в ряді випадків наведені активи можуть значно вплинути на ринкову оцінку бізнесу.

Перевагою зазначеного показника є те, що він може використовуватися як для інвестиційної оцінки банку в цілому, так і для оцінки ефективності його окремих аналітичних об'єктів: напрямків бізнесу, інвестиційних проектів або структурних бізнес-підрозділів. Зокрема, при реалізації даної технології управління можна використовувати існуючу в банку класифікацію центрів фінансової відповідальності.

При розрахунку показника EVA для структурного аналізу необхідно не тільки визначити використовувані ним частки активів, але й коректно розрахувати собівартість. Її формують прямі й непрямі витрати, пов'язані з конкретним об'єктом планування (структурним підрозділом, продуктом або напрямком бізнесу банку). Причому прямі витрати (Operating Direct Cost) визначити досить просто, а з розрахунком непрямих витрат (Overheads) можуть виникнути певні труднощі. Як правило, вони викликані методикою розподілу накладних витрат по центрах відповідальності. В цьому полягає наступний недолік: щоб розв'язати ці проблеми, на практиці використовують існуючі в компанії моделі бюджетування, у принципі роботи яких закладена подібна логіка. Якщо це неможливо, то необхідно створити нові розрахункові моделі. Однією з них є післяопераційний метод калькуляції собівартості - ABC (Activity Based Costing).



Основним стратегічним завданням менеджменту є збільшення вартості бізнесу. Отже, завдання ефективного управління доданою вартістю зводяться до того, щоб забезпечити стабільне невід'ємне значення цього показника. Його позитивна динаміка означає, що бізнес компанії розвивається більш ефективно, ніж ринок у цілому. Тому, при зростанні показника EVA підвищується інвестиційна привабливість даної банківської установи. І навпаки, якщо спостерігається стійка динаміка до зниження показника EVA, то можна говорити про зменшення вартості банку й падіння до нього інтересу зовнішніх інвесторів.

Максимізація приросту економічної доданої вартості при ефективному управлінні активами зводиться до виявлення факторів, що дозволяють домогтися:

- зростання операційного прибутку;
- мінімізації вартості використовуваного капіталу при оптимальному співвідношенні власних, залучених і запозичених коштів.

До факторів, що збільшують значення операційного прибутку, можна віднести:

- підвищення темпів зростання доходу;
- збільшення оборотності активів;
- побудови ефективного співвідношення активів по групах ліквідності;
- зниження сумарних витрат банку.

Оптимізація структури капіталу й управління його вартістю відбувається по двох напрямках. Перше - залучення більш дешевих запозичених ресурсів (але з урахуванням банківських нормативів). Друге - перерозподіл фінансових резервів між центрами інвестування банків, виходячи з максимізації прибутку, створюваної цими центрами.

На думку автора, ще однією з важливих переваг при використанні технології економічної доданої вартості є рішення завдання оптимізації співвідношення прибутковості (Profitability) або спреда (Spread) і темпів росту бізнесу (Growth Rate). Спред розраховується по формулі:



$$\text{Spread} = \text{ROCE} - \text{WACC} \quad (2.2)$$

де:

ROCE (Rate Of Return On Investors Capital) – рентабельність інвестованого капіталу, %,

WACC – середньозважена вартість капіталу, %.

Згідно проведеного дослідження статистичних даних, для вітчизняних банківських установ найбільш привабливими є банки, для яких значення спреда перевищує 2,5 відсотки, а темпи росту обсягів доходу становлять більше 25 відсотків на рік.

Банківські установи, що мають певний потенціал (або по збільшенню темпів росту реалізації, або по збільшенню прибутковості) можуть становити інтерес для зовнішніх інвесторів.

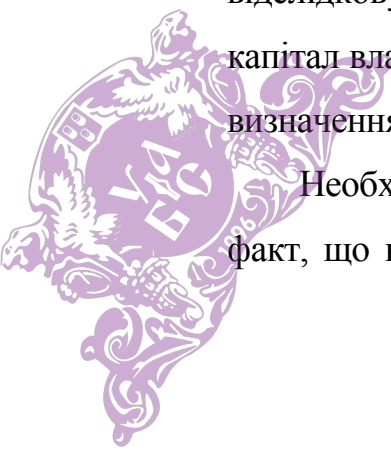
Інші банки, що мають низькі показники, відповідно мають низьку інвестиційну привабливість.

На думку автора, можна виділити наступні етапи реалізації технології управління на основі економічної доданої вартості.

На першому етапі, насамперед, необхідно виробити довгострокову стратегію на основі оцінок перспектив розвитку банку. Для цього варто проаналізувати альтернативні стратегії й вибрати найбільш оптимальну з них.. Звичайно, що обрана стратегія розвитку повинна постійно аналізуватися на предмет її відповідності до поточної ринкової ситуації.

Другий етап передбачає усвідомлення ідеології економічної доданої вартості. Досить часто менеджери орієнтуються на короткострокові завдання, наприклад, на збільшення прибутку в поточному періоді. При цьому вони не відслідковують ефективність використання ресурсів, у які вкладений основний капітал власників банку, що є одним з недоліків технології управління на основі визначення економічної доданої вартості.

Необхідно, щоб менеджмент банківської установи чітко усвідомлював той факт, що в операційній роботі використовується акціонерний капітал, що має



певну вартість. Її величина не повинна бути нижче середньоринкової прибутковості по даному сегменту ринку. Інакше кажучи, потрібно прагнути до того, щоб у всіх циклах ділової активності рентабельність інвестованого капіталу (ROCE) була б не менше витрат на його залучення (WACC).

На наступному, третьому етапі розробляється розрахункова методологія й визначаються цільові індикатори або ключові показники (рентабельність інвестованого капіталу ROCE, коефіцієнти, що відображають структуру капіталу банку, показники ліквідності балансу, величина оборотного капіталу тощо). На даному етапі необхідно сформулювати розрахункові моделі основних параметрів, що беруть участь у формуванні EVA. Зокрема, необхідно визначити:

- методику розрахунку чистого прибутку з врахуванням всіх коригуючих показників (бази й коефіцієнтів розподілу накладних і загальнокорпоративних видатків і т.д.);
- методику розрахунку розміру капіталу з визначенням його оптимальної структури;
- мінімальний рівень прибутковості по структурних підрозділах (проектам, продуктам, напрямкам бізнесу банківської установи);
- систему планування поточної діяльності й складання прогнозних бюджетів;
- систему мотивації й оцінки результатів роботи персоналу з метою їх орієнтації на підвищення значення економічної доданої вартості для банку.

На заключному етапі методології дана технології управління впроваджується в поточну операційну діяльність банківської установи. На практиці, одночасно із цим впроваджуються інші відповідні управлінські технології, наприклад, система збалансованих показників, функціонально-вартісний аналіз, побудова бюджетних моделей на базі багатовимірних аналітичних кубів і інші. Даний факт сигналізує про недосконалість економічної доданої вартості, як технології управління фінансами



банківських установ і може слугувати лише як додатковий засіб фінансового менеджменту для загальної оцінки вартості банку та граничних меж вартості інвестованого капіталу відповідно до середньозваженої вартості капіталу банківської установи, оскільки дана технологія управління не враховує таких аспектів як структура капіталу, організаційна будова банківської установи, фінансова політика та стратегія діяльності банківської установи.

Таким чином, методологія націлена на інвесторів і дозволяє оцінити вплив змін основних показників на акціонерну вартість та середньозважену вартість капіталу. Але ще, одним з недоліків цього підходу є орієнтація винятково на фінансові показники, що відображає тільки минулі результати діяльності.

Фінансова стратегія банку, фактично, являє собою абстрагований у фінансовій площині загальний курс розвитку банку, його головні пріоритети та завдання. Абстрагування відбувається за рахунок переходу від різноманітних показників, що характеризують операційну, маркетингову та іншу діяльність банку до фінансових показників, представлених у вигляді коефіцієнтів, грошовому та часовому вимірах і т.д.

В результаті, усі складові внутрішньої ефективності (операційна діяльність, положення на ринку, робота з клієнтами, загальна репутація і т.д.) через складну систему фінансових показників трансформуються в узагальнююче поняття фінансового положення банку.

При проведенні оцінки банку експерти оперують, насамперед, фінансовими показниками, визначаючи поточний і перспективний фінансовий стан, що, за умов розвиненого фондового ринку, перетворюється в найбільш доступний і водночас найбільш загальний фінансовий показник – ринкову вартість банку.

Найпростіший механізм перетворення різних за своєю природою показників діяльності банку у фінансові показники полягає у системі бюджетування банку: бюджет, який містить виключно фінансові показники, складається таким чином, що він враховує кожен вид діяльності банку і кожен його підрозділ, базуючись, таким чином, на сукупності відносно різних за



походженням показників, у тому числі, й нефінансових.

При цьому стратегія банку, як курс, який вона обрала на найближчий доступний для огляду проміжок часу, набуває нового значення: саме її виконання забезпечує успіх у майбутньому, а відхилення від її виконання, відмова від досягнення встановлених пріоритетів чи зменшення темпів розвитку та впровадження інновацій, обов'язково виявляється у послабленні ринкової позиції банку і відразу негативним чином впливає на досягнення бажаних фінансових показників, а у найгіршому випадку – приводить до банкрутства.

Неможливість використовувати лише фінансові показники для того, щоб адекватно оцінити нинішній і перспективний стан банку пояснюється наступним: банк, що орієнтується лише на фінансові показники при розробці власної стратегії (особливо, фінансової стратегії), може опинитися в ситуації, коли подібний підхід направить його по хибному курсу: напрямок на безпосереднє покращення фінансових показників ймовірно виявиться короткостроковим і у довгостроковій перспективі може принести збитки.

У сучасних умовах це може означати відмову від науково-технічних досліджень з метою економії коштів; інвестиції у розширення діяльності, яка приносить прибуток сьогодні, однак є безперспективною у майбутньому; концентрацію на маркетингових заходах, не націлених на аналіз потреб клієнта; участь у заходах злиття і поглинання тих компаній, які випадково досягли успіху, а не відрізняються дійсно стійкою позицією на ринку; нерозуміння необхідності проведення комплексних і безперервних програм з навчання персоналу тощо.

Використання системи збалансованих показників дозволяє банку оптимальним чином прийти до виконання розроблених фінансових показників у всіх напрямках власної діяльності.

Взаємозалежність головних напрямків концепції системи збалансованих показників представлена на рис. 2.5.



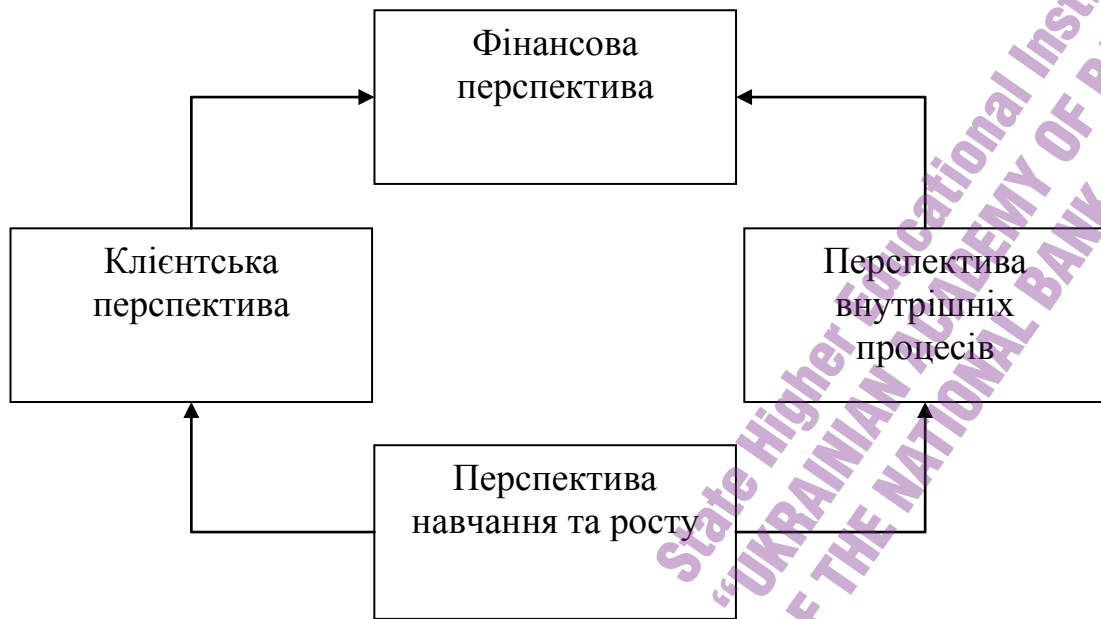


Рис. 2.5. Взаємозалежність головних напрямків концепції системи збалансованих показників (запропоновано автором)

Одна з особливостей використання системи збалансованих показників у порівнянні з традиційною системою реалізації фінансової стратегії полягає в тому, що вона зосереджена на мотивації робітників на досягнення стратегічних цілей, а не на спонуканні їх до дії шляхом управлінських впливів.

Саме тому особливого значення набуває наявність в банку позитивної корпоративної культури, яка може істотно допомогти у реалізації системи збалансованих показників.

Система збалансованих показників уникає розпливчатого і нечіткого формулювання цілей. Стратегічні цілі і навіть місія транслюються у чіткі і зрозумілі формулювання з використанням кількісних показників. Наприклад, така якісна стратегічна ціль для банку як „Знизити відсоток неповернення кредитів” транслюється у чітку й зрозумілу для персоналу банку ціль – „Знизити неповернення кредитів з 15 до 10 відсотків”.

Призначення системи збалансованих показників – посилити та формалізувати стратегію бізнесу, інформувати кожного робітника про стратегічні цілі банку, забезпечити моніторинг та зворотній зв’язок всередині

структурних підрозділів.

Однак систему збалансованих показників не слід використовувати для вирішення абсолютно усіх проблем, що виникають у банку.

Слід відзначити, що система збалансованих показників не дозволяє:

- відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю;
- запровадити дану ідеологію у банках з негативною корпоративною культурою.

Незважаючи на ефективність концепції системи збалансованих показників, існують і контраргументи стосовно її використання. Більшість з них вказують на те, що за допомогою певних заходів у рамках традиційного підходу можливо досягти тих же результатів, які декларує система збалансованих показників.

Основні аргументи і контраргументи стосовно перспектив використання концепції системи збалансованих показників представлені в табл. 2.2.

Набір стандартних обов'язкових елементів системи збалансованих показників включає: причинно-наслідковий зв'язок; задачі; цілі; ініціативи.

Таблиця 2.2

Переваги і недоліки використання концепції системи збалансованих показників (запропоновано автором)

Переваги системи збалансованих показників	Недоліки
Більшість фінансових показників носять історичний характер і пристосовані для оцінки подій, що уже відбулися в минулому	Нефінансові показники не вимірюють майбутнє. Більш того, такий фінансовий показник, як вартість компанії, максимально враховує очікування щодо вартості майбутніх грошових потоків компанії.
Фінансова ефективність, як правило, виміряється короткостроковими показниками, що приводить до короткострокових управлінських впливів, фактично – до «латання дір»	Довгострокові показники також можна використовувати у поєднанні з короткостроковими – на шляху до їх використання не існує об'єктивних перешкод. Крім того, не існує причин вважати, що інші (нефінансові) показники мають бути більш довгостроковими.



За допомогою одних лише фінансових показників не можна поєднати стратегію банку і його пріоритети з доведенням її як робітникам, так і менеджерам.	Не існує жодних причин вважати, що „транслювати” стратегію на нижчестоящі рівні управління неможливо чи надто складно у рамках традиційного підходу. Менеджери середньої ланки краще знають, які нефінансові цільові показники поставити підлеглим, щоб досягти бажаного фінансового результату.
--	--

Фінансові цілі (наприклад, „прибутковість” і „зростання обсягів доходів”) можливі лише за умов досягнення відповідних цілей із інших вимірів. Саме цей принцип і є головним для концепції системи збалансованих показників – досягнення фінансових показників є результатом одночасного досягнення взаємозалежних показників із інших вимірів.

У табл. 2.3 представлено перелік можливих варіантів стандартних елементів системи збалансованих показників для кожного із вимірів. Усі вони є взаємопов’язаними і сформульовані достатньо конкретно. Такий підхід дозволяє усьому банку прийняти участь у реалізації стратегії.

Найбільш поширене практичне використання системи збалансованих показників у рамках фінансової стратегії банку направлене на розробку такого середньострокового фінансового плану (бюджету), який максимальним чином узгоджений з фінансовою стратегією банку – процедура „зниження”.

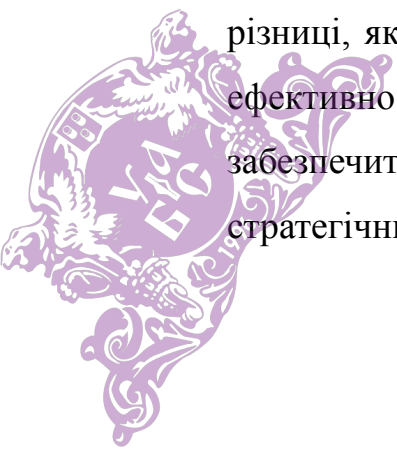
Слід зазначити, що перехід до стратегічного управління на основі використання системи збалансованих показників ефективності не обов’язково передбачає використання лише концепції системи збалансованих показників. Зокрема, у вітчизняних умовах більш ефективною може виявитися, наприклад, її французький аналог – „tableau de bord”, що використовується практично на 100% французьких банків і має тривалу історію свого розвитку [214].



**Перелік можливих варіантів стандартних елементів системи
збалансованих показників (запропоновано автором)**

Складові елементи	Задачі	Показники	Цілі	Ініціативи
Фінанси	Прибуткове зростання бізнесу банку	Прибуток	20%-й ріст	Програма росту
		Зростання обсягів надання послуг	12%-й ріст	
Клієнти	Надання якісного продукту	Рівень повернень продукту	Скоротити на 50% в рік	Програма управління якістю
		Відсоток постійних клієнтів	60%	Програма лояльності клієнтів
		Число продажу послуг у розрахунку на одного клієнта	2,4	
Внутрішні процеси	Підвищення якості кредитування	Відсоток неповернених кредитів	0,05 % через 3 роки	Корпоративна програма розвитку кредитної діяльності
Навчання та ріст	Навчання персоналу	Відсоток розвинених стратегічних можливостей (навиків)	1-й рік – 50%; 3-й рік – 75%; 5-й рік – 90%	Стратегічний план розвитку навиків; автоматизація операцій та планування грошових потоків

В цілому, слід підкреслити той факт, що для банку не має принципової різниці, якої саме концепції управління на основі збалансованих показників ефективності він буде притримуватися, однак важливо, щоб він був здатен забезпечити ефективне функціонування обраної концепції, вирішення нею стратегічних завдань на оперативному рівні.



Як приклад для банку можна запропонувати наступну структуру концепції системи збалансованих показників (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Причинно-наслідковий зв'язок між елементами різних вимірів концепції системи збалансованих показників для реалізації фінансової стратегії банку (запропоновано автором)

Для досягнення „Збільшення доходів” банк має досягти наступних показників, що знаходяться у площині виміру „Клієнти”: впевнити потенційного клієнта, що він діє відповідно до принципу „Дружність, довіра, зручність, доступність”. Це можливо лише за умови одночасної наявності „Дружного та привітного персоналу”, що надає „Професійний сервіс”.

Для того, щоб клієнт відчув принцип „Дружність, довіра, зручність, доступність”, зазначені у попередньому абзаці показники слід підкріпити „Швидкісним обслуговуванням клієнтів”.

Для того, щоб забезпечити „Швидкісне обслуговування клієнтів” банк має одночасно досягти показників з двох різних вимірів:

- з виміру „Внутрішні процеси” банк має забезпечити „Достатню кількість персоналу” та досягти показника „Комплексна автоматизація бізнес-процесів банку”;
- з виміру „Навчання та зростання” банк має забезпечити „Проходження персоналом тренінгових програм”.

Крім того, банк має забезпечити „Проходження персоналом тренінгових програм” для досягнення показника „Професійний сервіс”.

Слід зазначити, що характер співвідношення між деякими показниками може відрізнятися у кожному конкретному випадку реалізації концепції системи збалансованих показників.

Крім того, деталізувати показники та визначати взаємозалежність між ними можна з різним ступенем деталізації.

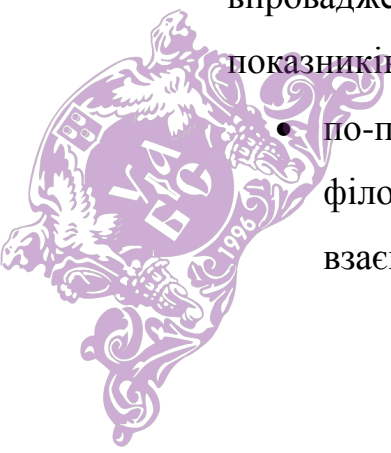
Одна з найголовніших особливостей концепції системи збалансованих показників полягає в тому, що можна виділяти і додаткові виміри, якими можна доповнювати чотири стандартних, підтримуючи таким чином виконання стратегії у новій площині.

Таким чином, якісна розробка і чітке формулювання фінансової стратегії банку не виступає у якості гаранта досягнення декларованих у ній цілей.

Для того, щоб досягти цілей, зазначених у стратегії, необхідно сфокусуватися одночасно на процесах перетворення декларованих цілей у реальні дії та використання комплексних і взаємопов’язаних показників для оцінки ефективності діяльності банку.

Однак серед перешкод, що можуть стояти на заваді ефективному впровадженню системи управління банком на основі збалансованих показників ефективності, слід виділити наступні:

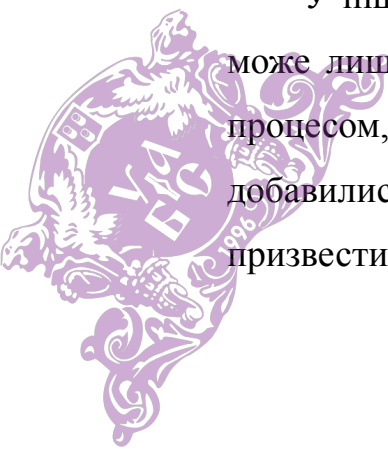
- по-перше, банк має бути готовим до впровадження у себе нової філософії стратегічного управління, орієнтованої на тісний взаємозв’язок між декларованими стратегічними цілями та



фінансовими показниками і показниками операційної діяльності банку. З одного боку, готовність виражається у наявності відповідної корпоративної культури у банку, що характеризується відповідальністю і сприйняттям нового, а, з іншого, – готовність передбачає наявність відповідної інфраструктури у банку, насамперед, інформаційної, здатної своєчасно доносити інформацію про нинішній стан усіх елементів банку, їх реакцію на управлінський вплив, тобто забезпечувати ефективний і надійний прямий та зворотній зв'язок;

- по-друге, перешкодою на шляху впровадження системи збалансованих показників виступає низький рівень підготовки банківських менеджерів, насамперед, з питань організації управління. Вітчизняна школа бізнесу не передбачає навчання фахівців банківської справи як менеджерів, що здатні працювати не лише на оперативному, а й на стратегічному рівні. Незважаючи на надзвичайно широку популярність системи збалансованих показників у західних країнах, вітчизняні вузи не мають спеціалізованих курсів, що б навчали менеджерів з даного напрямку, тим більше, стосовно банківської сфери;
- по-третє, під час впровадження системи збалансованих показників не слід ставити перед нею необґрунтовані очікування, зокрема слід зазначити, що ефективне впровадження системи збалансованих показників передбачає значні інвестиції у інформаційну інфраструктуру та перебудову відносин у банку, крім того, система збалансованих показників як система стратегічного управління, передбачає, що операційна діяльність банку здатна адекватно досягати поставлених перед нею конкретних цілей.

У іншому разі впровадження системи стратегічного управління у банку може лише зашкодити його діяльності, зокрема витрати, пов'язані з даним процесом, можуть не окупити себе, а структурні зміни у банку, що добавилися до некомпетентності відповідальних співробітників, можуть призвести до втрати ним нинішнього положення і, у найгіршому разі, до



припинення функціонування налагоджених механізмів управління.

Увага менеджерів багатьох вітчизняних банків сьогодні спрямована на освоєння збалансованої системи показників (рис. 2.7). Концепція системи збалансованих показників – Balanced Scorecard (BSC) базується на охопленні основних напрямків операційної діяльності банку. Тому збалансовану систему показників можна розглядати як комплекс, що забезпечує збір, систематизацію й аналіз інформації, необхідної для прийняття стратегічних управлінських рішень.

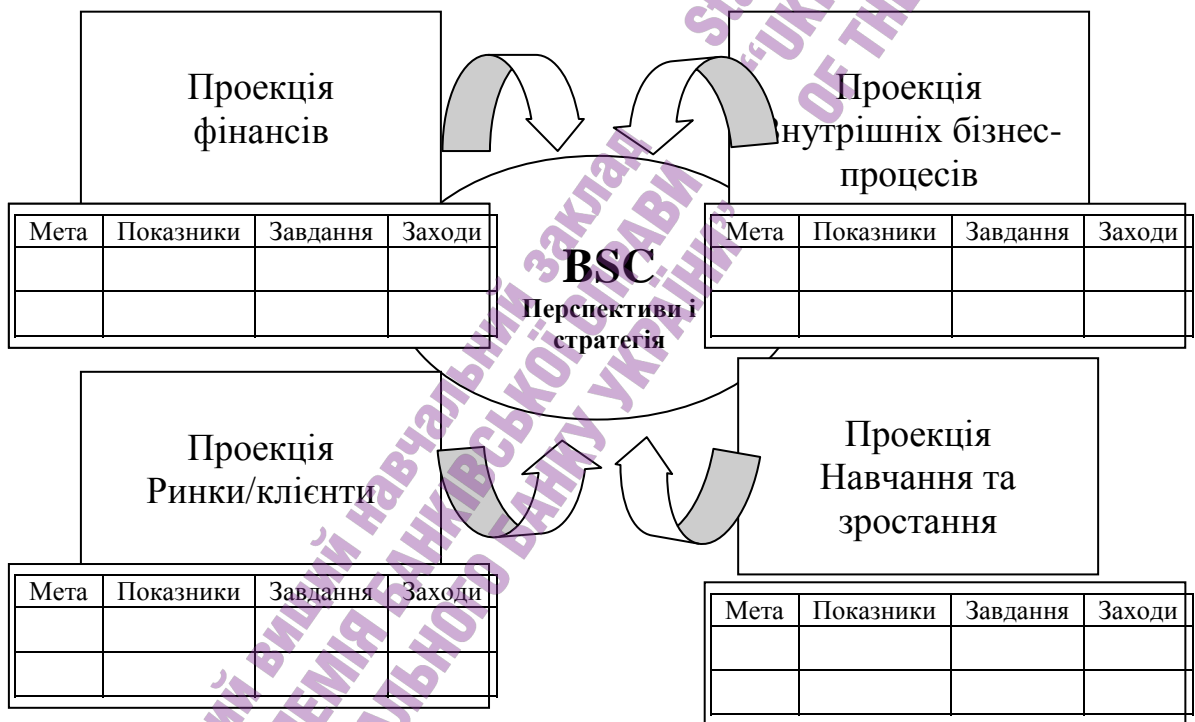


Рис. 2.7. Структурна схема побудови системи збалансованих показників, [211]

Основною особливістю цієї системи є надання менеджменту підприємства зваженого набору фінансових і нефінансових показників.

У класичному поданні цієї системи показники класифікуються по чотирьох проекціях. Проекція фінансів є однією із ключових складових збалансованої системи показників. Як правило, типовими цілями в рамках фінансової проекції виступають збільшення рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, чистого

прибутку тощо.

У рамках проєкції ринки/клієнти визначаються ключові сегменти ринку, на яких банківська установа має намір зосередити свої зусилля по просуванню й реалізації банківських продуктів. Основними рушійними силами ефективності в даній проєкції є: задоволення потреб клієнтів, їх утримання, залучення нових клієнтів та збільшення рівня кредитування ними, зростання частки ринку в цільових сегментах тощо.

Проєкція внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, що підлягають удосконаленню й розвитку з метою зміцнення конкурентних переваг.

Четверта проєкція системи здобуває все більшу значимість. Вона визначає інфраструктуру, яку організація повинна побудувати для того, щоб забезпечити зростання і розвиток у довгостроковій перспективі. Причому такий розвиток є результатом синергії трьох основних факторів: людських ресурсів, систем і організаційних процедур. Для того щоб забезпечити собі довгострокову присутність на ринку, банк повинен інвестувати кошти у підвищення кваліфікації своїх співробітників, інформаційні технології, тощо.

При впровадженні системи її реалізація відбувається зверху донизу. Вона повинна охоплювати всю компанію в цілому, спускатися на рівні окремих підрозділів шляхом вибудовування відповідних цілей і показників.

Складність впровадження збалансованої системи показників полягає у відсутності інформації для визначення окремих ключових параметрів. Якісні показники важковимірювані, процес їхнього моніторингу досить складний. Але незважаючи на складність реалізації методології Balanced Scorecard все більше число банків запроваджують технологію управління саме на її основі.

Аналог методології збалансованої системи показників втілений у французькій розробці "панелі управління" (Talbau de Board). В цій методології використовуються дві групи показників: цільові й функціональні. Перші відображають стратегічні цілі компанії, а другі є рушійними факторами для їхнього досягнення. При цьому визначається мінімальний



набір ключових функціональних показників, що мають основний вплив на досягнення цільових параметрів. Даний набір повинен коригуватися постійно. Склад набору ключових показників може змінюватися залежно від обраної стратегії. Відмінність французької системи від Balanced Scorecard складається в менш структурованому підході й ув'язуванні фінансових і нефінансових показників.

Впровадження підходів, подібних Balanced Scorecard і Talbau de Board, спрямовано, насамперед, на побудову багатоаспектної управлінської системи, що включає в себе:

- переклад перспективних планів і стратегії у форму конкретних показників оперативного управління;
- підвищення ефективності прийняття управлінських рішень;
- зв'язок стратегії із системою бюджетування;
- оцінку діяльності підрозділів у рамках досягнення стратегічних цілей компанії;
- створення ефективної системи мотивації.

На наш погляд, існує можливість нейтралізації недоліків при комбінуванні системи збалансованих показників і інших концепцій визначення вартості і ефективності діяльності фірми (наприклад, фінансового моніторингу, бюджетування тощо).

Концепція системи збалансованих показників вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові і не фінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками і ключовими чинниками, під впливом яких вони формуються. Наявність причинно-наслідкових зв'язків в моделі системи збалансованих показників підкреслювали самі автори Р.С. Каплан і Д.П. Нортон [213], а М. де Хаас і А. Кляйнгельд вказували, що система збалансованих показників фактично перетворює систему вимірювання ефективності в систему управління з прямим зв'язком [204].

В збалансованій системі слід розрізняти показники, що вимірюють



досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. На практиці увага менеджерів, як правило, зосереджується на показниках першої категорії, а це призводить до того, що бізнес-процеси залишаються неконтрольованими або слабо контрольованими (як по кількісних, так і по якісних параметрах).

Система збалансованих показників охоплює, в основному, стратегічно важливі напрями, базуючись на оперативних (діагностичних) даних зіставлення фактичних і планових показників, які залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча насправді провести між ними межу досить складно. На нашу думку, комбінування системи збалансованих показників і фінансового моніторингу дозволить ефективно управляти банками, на основі оперативних змін стратегічних пріоритетів відповідно впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Так званий „баланс” в концепції системи збалансованих показників має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

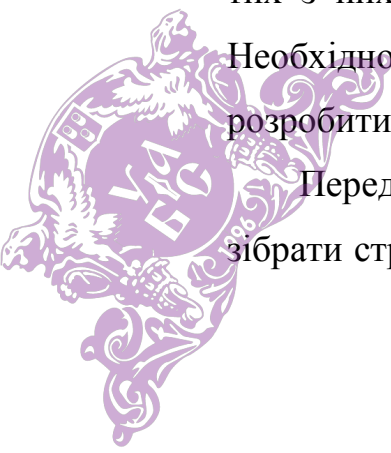
Таким чином, систему збалансованих показників можна розглядати як організаційну структуру, яка дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки і контролю на рівні стратегічного і операційного управління банком.

При розробці звітності для керівництва банку необхідно оцінити достатність ресурсів і ступінь ризику при впровадженні тієї або іншої методології.

Потрібна певна адаптація сучасних західних підходів і застосування тих з них, які мають найбільше значення для профілю діяльності банку.

Необхідно також "настроїти" методологію розрахунку певних показників і розробити додаткові параметри.

Перед початком побудови системи збалансованих показників, потрібно зібрати стратегічну інформацію, що знадобиться на перших етапах побудови



системи збалансованих показників. На попередньому етапі системи збалансованих показників необхідно сформувавши перевірочний список по джерелах стратегічної інформації. Даний перелік необхідний, як базис для подальшого структурування системи (див. табл. 2.4).

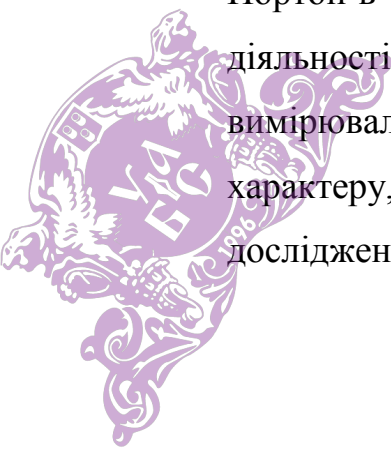
Таблиця 2.4

**Перевірочний список процесів системи збалансованих показників
(запропоновано автором)**

Джерела, пов'язані з діяльністю банку
Поточний стратегічний план
Поточний фінансовий план
Поточний маркетинговий план
Поточний план
Річні звіти
Квартальні програми поліпшень
Аналіз споживачів
Інтерв'ю з вищим менеджментом
Інші планові документи
Джерела інформації з галузі
Конкурентний аналіз
Аналіз галузевих тенденцій
Аналіз тенденцій у технології
Аналіз маркетингових тенденцій
Інший галузевий аналіз

Збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності банку – інноваційну і фінансову, вона в достатній мірі дозволяє погодити стратегію з оперативним бізнесом.

Основним недоліком показників, використовуваних у практиці управління банком, є їх монетарне вираження, що не дозволяє розкрити ряд важливих аспектів роботи. У цьому зв'язку американські вчені Р. Каплан і Д. Нортон в 1990 р. досліджували дію систем виміру результатів господарської діяльності 12 великих компаній. Ці компанії мали на меті розширення свої вимірювальні системи шляхом включення показників немонетарного характеру, що дозволило б збільшити інформативні можливості. Результати досліджень привели до формування концепції збалансованої системи



показників [214].

Для того, щоб визначити сутність даної технології управління фінансами, необхідно розглянути сутність і складові частини системи.

Ідея збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) відповідає бажанням менеджменту знайти зважений набір монетарних і немонетарних показників для внутрішньобанківських управлінських цілей. Ця нова система спрямована, насамперед, на ув'язування показників у грошовому вираженні з операційними вимірниками таких аспектів діяльності банку, як задоволеність клієнта, внутрішньобанківські процеси, інноваційна активність, заходи щодо поліпшення фінансових результатів.

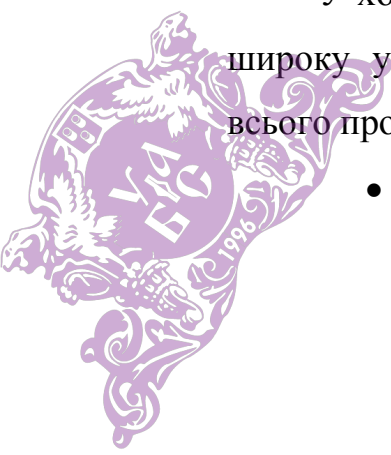
“Баланс” у рамках нової концепції носить багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними й немонетарними величинами виміру, стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими й майбутніми результатами, а також внутрішніми й зовнішніми аспектами діяльності банку.

У рамках збалансованої системи необхідно розрізнити показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що сприяють одержанню цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути ув'язані один з одним, тому що для досягнення перших потрібно реалізувати інші. На практиці увага менеджерів звичайно фокусується на показниках першої категорії.

Збалансована система показників охоплює стратегічно важливі теми. Поточні, так звані діагностичні зіставлення фактичних і запланованих показників є предметом інших інформаційних систем. Але на практиці границі тут розмиті.

У ході застосування збалансована система показників перетворилася в широку управлінську систему. Тому у ній вбачають рамкову структуру всього процесу оперативного керування, що містить у собі ряд субпроцесів:

- переклад перспективних планів і стратегії у форму конкретних показників оперативного керування;



- комунікацію й перемикання стратегії на більш низькі рівні загальнобанківської ієрархії за допомогою розроблених показників управління;
- перетворення стратегії в плани, у тому числі бюджетні;
- налагодження зворотного зв'язку для перевірки гіпотез і ініціювання процесів навчання.

На нашу думку, процес реалізації нової концепції повинен складатися із чотирьох етапів:

- розробка збалансованої системи показників – перетворення перспективних планів і стратегії в сукупність цілей і заходів. Після розробки, система повинна бути інтегрована в управлінський процес;
- зчеплення – ув'язування всіх ієрархічних рівнів (від вищої управлінської ланки до допоміжних ланок) шляхом вибудовування відповідних цілей і показників, організація стратегічної комунікації, забезпечення компенсації за ініціативні рішення;
- планування – визначення шляхів досягнення в часі запланованих результатів через конкретні планові завдання, розподіл ресурсів, проектування стратегічних заходів;
- зворотний зв'язок і навчання – тестування теоретичної бази стратегії й відновлення останньої з відбиттям отриманих знань.

Перша реалізація збалансованої системи показників являє собою складний процес, структурування й керування яким має поручатися окремій групі, до складу якої повинні входити представники різних спеціальностей.

План проекту впровадження нової системи може включати наступні етапи (строк виконання приблизно чотири місяці):

- створення передумов для впровадження системи (рівень банку);
- установлення принципової архітектури (рівень банку);



- досягнення погодженості по стратегічним цілям (пілотний рівень);
- визначення одиниць виміру й цільових показників (пілотний рівень);
- визначення програм дій (пілотний рівень);
- установлення плану уведення проекту в дію й згорання робіт.

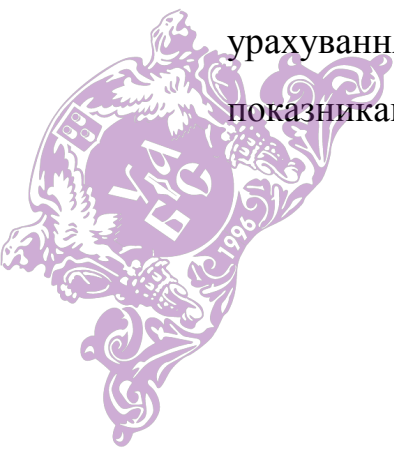
Аналіз досвіду впровадження збалансованої системи показників виявив ряд типових помилок.

Відповідальність за реалізацію проекту повинна покладатися на менеджерів середньої ланки при відстороненні від нього вищої ланки; затягування розробки (проектна група прагне до оцінки “відмінно”, коли часом досить і оцінки “добре”); відстрочка впровадження проекту через недостачу відповідних показників; статичний (а не динамічний) характер здійснення робіт; трактування нової концепції як системного проекту.

Варто відмітити, що переконливі докази успіху багатьох інших управлінських інструментів (управління портфелем, калькуляція витрат процесу та ін.) відсутні зовсім. Р. Каплан визнає, що його теорія недосконала, оскільки в ній немає критично важливого компонента, а саме засобу оцінки. Тому необхідні подальші дослідження [212].

Розглянемо основні шляхи використання та застереження щодо застосування кожної з вищезазначених технологій управління фінансами (табл. 2.5.).

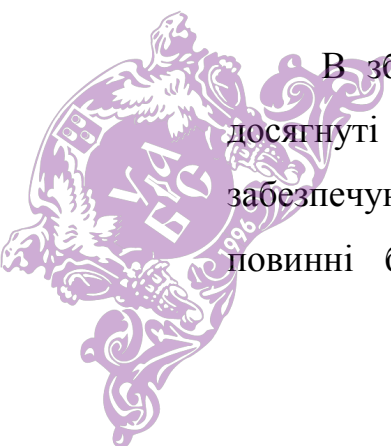
Концепція системи збалансованих показників вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові і не фінансові індикатори інтегруються урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими чинниками, під впливом яких вони формуються.



Визначення шляхів використання та застережень для найбільш поширених технологій управління фінансами (запропоновано автором)

Технологія управління	Шляхи використання	Основні застереження щодо використання технології
Контролінг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє здійснювати бухгалтерський, управлінський, податковий облік та оперативне планування фінансової діяльності банку. 2. Дає можливість регулярно порівнювати планові показники з фактичними, оперативно впливати на ситуацію та своєчасно реагувати у разі наявності значних відхилень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Не може застосовуватися одночасно з іншими технологіями управління фінансами. 2. Потребує тривалої адаптації для банку. 3. Відсутня єдина система порівняння показників звітності всіх підрозділів. 4. Вимагає розробки внутрішньої звітності.
Економічна додана вартість	Найбільш точно демонструє здатність банку створювати вартість за рахунок чинників, що можуть бути визначені за допомогою формалізованих методів	Не враховує чинників, що можуть бути визначені за допомогою неформалізованих методів оцінки впливу якості управління на підвищення вартості банку
Бюджетування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє визначити прогноз напрямків розвитку. 2. Поєднує маркетинговий та фінансовий плани. 3. Дає змогу провести аналіз „за відхиленнями”. 4. Створює можливість коригування планів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відірваність стратегії від бюджетів. 2. Відсутній точний перелік ключових показників діяльності. 3. Показники підрозділів не співставні. 4. Планування проводиться на основі даних бухгалтерського обліку.
Збалансована система показників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та реалізація стратегії в конкретних тактичних діях. 2. Доведення стратегії банку до конкретних цілей кожного співробітника. 3. Гнучка система мотивації співробітників банку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність швидких результатів. 2. Складність оцінки важливості ключових показників. 3. Складність вибору стратегії.

В збалансованій системі слід розрізняти показники, що вимірюють досягнуті результати, і показники, що відображають процеси, які забезпечують досягнення цих результатів. Обидві категорії показників повинні бути пов'язані між собою, оскільки для отримання перших



(наприклад, деякого рівня продуктивності) потрібно реалізувати другі (наприклад, досягти необхідного рівня доходів банку). На практиці увага менеджерів, як правило, зосереджується на показниках першої категорії, а це призводить до того, що бізнес-процеси залишаються неконтрольованими або слабо контрольованими (як по кількісних, так і по якісних параметрах).

Система збалансованих показників охоплює, в основному, стратегічно важливі напрями, базуючись на оперативних (діагностичних) даних зіставлення фактичних і планових показників, які залишаються предметом уваги інших інформаційних підсистем, хоча насправді провести між ними межу досить складно. Так званий "баланс" в концепції збалансованих показників має багатоплановий характер, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічним і операційним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності банку.

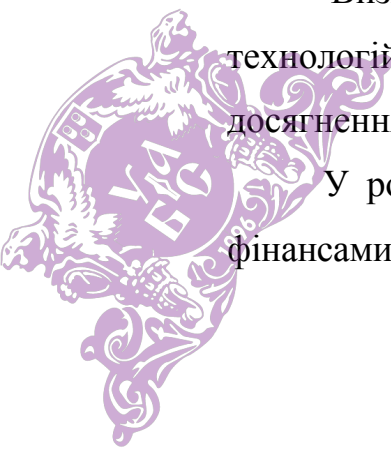
Таким чином, систему збалансованих показників можна розглядати як організаційну структуру, яка дозволяє розширити можливості вимірювання, оцінки і контролю на рівні стратегічного і операційного управління банком.

Висновки до розділу 2

Автором розглянуто науково-методичні підходи з позиції підвищення ефективності організації планування на основі застосування сучасних технологій управління фінансами та використання технології бюджетування, як складової нормативного фінансового планування в банківських установах.

Визначено основні переваги та недоліки використання сучасних технологій управління фінансами, запропоновано нові підходи для досягнення принципу комплексного фінансового планування.

У роботі обґрунтовано, що важливою складовою системи управління фінансами, на основі якої повинно здійснюватися комплексне фінансове



планування, є технологія управління фінансами банку. Узагальнено саме поняття „технологія управління фінансами”, як систему загальних правил, норм, інструментів і методів, що застосовуються при формуванні, розподілі та використанні банківських ресурсів.

Визначено, що сучасна технологія управління фінансами в банківських установах, повинна охоплювати такі основні напрями:

- формування фінансової структури банку;
- формування політики управління фінансовими результатами, активами, капіталом банку;
- фінансове планування та прогнозування;
- організація роботи фінансових служб та підрозділів;
- автоматизація процесу прийняття управлінських рішень.

Реалізація кожного з даних напрямів включає певний перелік сучасних форм та методів управління фінансами, враховує спеціалізацію та особливості фінансової діяльності банку.

Побудова технології управління фінансами банку, на думку автора повинна передбачати:

- формування політики управління фінансами та ступеня централізації фінансових рішень;
- розробку моделі фінансового управління та формування фінансової структури банківської установи;
- побудову бізнес-процесів управління фінансами, визначення зон відповідальності та повноважень працівників;
- формування формату фінансових результатів, визначення механізму та індикаторів їх досягнення;
- розробку стандартів, регламентів, форматів первинних документів, аналітичної звітності та нормативно-довідникової інформації для управління фінансами банку;
- впровадження системи управлінського обліку (механізм облікової політики, системи управління витратами);



- впровадження комплексної системи планування, яка спрямована на досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей банку;
- консолідацію різнорідної фінансової та нефінансової інформації;
- розробку методології та технології проведення фінансового аналізу та планування банку, а також обґрунтування та верифікації управлінських рішень;
- проведення фінансової діагностики банку;
- формування політики фінансування діяльності банку, спрямованої на підвищення його вартості.

Безпосередня реалізація комплексного фінансового планування банку відбувається на оперативному рівні і розкривається через планування та контроль за операційною діяльністю, та має бути спрямована на планування активів і пасивів, планування обсягу власного капіталу та врахування ризиків. Розкриття інтеграційної взаємодії в процесі бюджетування, може бути визначено як розробка бюджетів різного рівня та напрямів діяльності, організація контролю за їх виконанням, аналіз відхилень від бюджетних показників та внесення відповідних коригувань з метою узгодження і досягнення намічених результатів на всіх рівнях управління.

Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду в частині застосування технологій управління фінансами – бюджетування, системи збалансованих показників, контролінгу, моделі економічної доданої вартості – дозволив виокремити технології, які можуть бути використані в системі управління фінансами банківських установ з урахуванням особливостей розвитку вітчизняної банківської системи та фінансового ринку. Проведене в роботі дослідження рейтингу використання технологій управління фінансами дозволило зробити висновок, що на сучасному етапі найбільш розповсюдженим у вітчизняних банківських установах є бюджетування, хоча система збалансованих показників має цілий ряд суттєвих переваг (табл.1.).

Дослідження процесу стратегічного фінансового планування банку



показало, що він має бути сфокусований на питаннях впровадження розробленої фінансової стратегії.

У даному випадку банк мусить використовувати систему збалансованих показників, що спрямована на забезпечення безпосередньої реалізації фінансової стратегії при проведенні оперативного та тактичного планування в системі управління фінансами банківських установ.

Використання зазначених технологій управління фінансами повинні забезпечити ефективність процесу планування та виконання планів на основі постійного моніторингу процесів діяльності банку, забезпечення зворотнього зв'язку, врахування необхідних критеріїв досягнення ефективності, виходячи із характерних особливостей банківської діяльності.

Лише за виконання вказаних умов можна стверджувати про досягнення ефективності функціонування системи фінансового планування у банку.

Основні положення даного розділу було відображено у наступних працях здобувача: [154, 155, 159, 162].



РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ ПОБУДОВИ КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ ПЛАНУВАННЯ

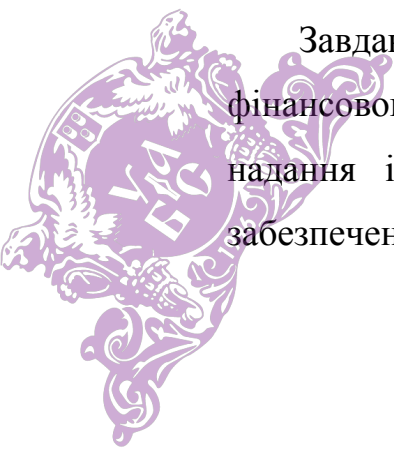
3.1. Використання фінансового моніторингу як необхідної передумови виконання фінансових планів

Швидкий розвиток економічних відносин, нестабільність ринкового середовища, впровадження найсучасніших методів конкурентної боротьби вимагають адекватного розвитку інструментарію управління, який здатний швидко визначити і оцінити ситуацію, що дасть змогу оперативно і найбільш правильно прийняти необхідне і виважене управлінське рішення.

Стабільний економічний розвиток залежить від прийняття ефективних управлінських рішень, які в свою чергу, базуються на ґрунтовному аналізі, плануванні фінансової діяльності, та контролю за виконанням цих планів.

В сьгоднішніх умовах діяльності відсутність єдиної методології, що поєднувала б у єдиній системі діагностики досвід ведення бізнесу й подальші перспективи його розвитку зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління. Виходом з даної проблеми є побудування економіко-математичних моделей і методів на основі ведення та використання єдиних інформаційних баз даних, які б забезпечували якісний підбір, систематизацію та аналіз інформації. Все це є передумовою для прийняття виважених управлінських рішень, і саме розробка єдиної аналітичної бази даних є основою для проведення фінансового моніторингу.

Завданнями фінансового моніторингу є оцінка поточного і минулого фінансового стану й основних результатів діяльності, пошук та оперативне надання інформації, щодо основних фінансових показників діяльності, забезпечення фінансової стійкості та надійності банку завдяки постійному



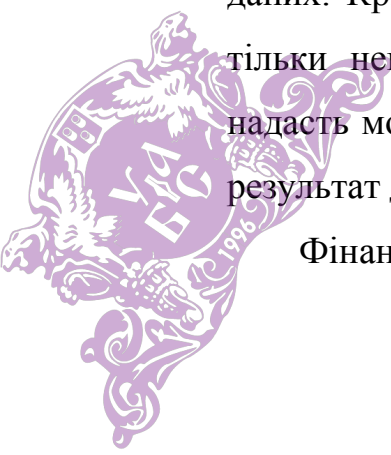
контролю за фінансовою роботою, а отже і зміцненню комерційного розрахунку, як основи стабільної роботи банку і виконання ним своїх фінансових зобов'язань. При цьому першочерговою метою моніторингу є узагальнююча оцінка і прогноз майбутніх результатів діяльності.

Проте в науковій літературі немає єдиного розуміння терміну “фінансовий моніторинг”. Тому, не рідко виникають розбіжності у розумінні даного поняття. Так, Плікус І. Й. визначає фінансовий моніторинг як “спеціально організоване, систематичне і безупинне спостереження за фінансовим становищем об'єкта й оперативною його оцінкою” [109]. Проте, фінансовий моніторинг слід розглядати не тільки як збір, систематизацію та проведення аналітичних заходів. Дану систему варто представляти як сукупність облікових операцій, аналізу, діагностики виявлених результатів і створення прогнозів на перспективу.

“Моніторинг поточної фінансової діяльності – система постійного спостереження за найважливішими поточними результатами фінансової діяльності банку в умовах постійно змінної кон'юнктури фінансового ринку. Метою такого моніторингу є своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності банку від передбачуваних, які (відхилення) призводять до погіршення фінансового стану банку; з'ясування причин цих відхилень; розробка пропозицій щодо відповідного коригування окремих напрямів фінансової діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності” [58].

Дане визначення не передбачає ранжування інформації за ступенем значимості, періодичності зміни, відповідності цілям і задачам проведених моніторингових досліджень, а, отже, не передбачає створення єдиної бази даних. Крім того, дана система повинна бути спрямована на виявлення не тільки негативних, а і позитивних сторін діяльності банку, оскільки це надасть можливість більш ґрунтовно визначати фактори впливу на кінцевий результат досліджень, відшукати приховані резерви економічного зростання.

Фінансовий моніторинг повинний відтворювати всі процеси в динаміці,



а також містити бази даних для порівняння поточних показників з прогнозними, ця система повинна забезпечувати необхідним обсягом інформації різні рівні управлінської структури відповідно до їхніх вимог. Саме ця система повинна бути базою для створення системи фінансових планів.

Тому, на нашу думку фінансовий моніторинг варто визначати як єдину систему безперервного збору, систематизації та обробки інформації і побудування на її основі прогнозних показників діяльності з метою прийняття управлінських рішень.

В процесі відстеження і прогнозування фінансової діяльності фінансовий моніторинг як економічна категорія виявляє свою сутність, внутрішню властивість через такі функції:

- спостережна;
- превентивна;
- прогнозна;
- узгоджувальна.

Спостережна функція є первинною в ході збору і систематизації необхідних даних, і допомагає оперативно за якісними і кількісними критеріями відібрати достатню кількість об'єктивної інформації.

Превентивна функція дозволяє попередити та виявити основні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на банк, визначити найвагоміші з них та запропонувати певні варіанти стратегії діяльності з врахуванням дії цих факторів.

Прогнозна функція втілюється в побудуванні на основі аналітичних даних прогнозних розрахунків і моделей, що дозволили б визначити майбутній фінансовий стан банку і дати визначення чи буде він платоспроможним (чи відповідають поставлені завдання фінансовим ресурсам) на конкретний період часу.

Узгоджувальна функція дозволяє співставити раніше заплановані показники з фактичними, та побудувати на основі виявлених тенденцій більш



чіткі прогнози, які б відповідали сучасним подіям.

Організація фінансового моніторингу, яка відповідає об'єктивним вимогам, передбачає більш усвідомлене врахування його основних принципів.

Методологія фінансового моніторингу повинна базуватися на таких найважливіших принципах:

- принцип об'єктивної необхідності використання фінансового аналізу і прогнозування для початкового етапу управління фінансами, тобто проведення попереднього прогнозування на основі аналізу є найважливішим інструментом і способом визначення фінансових можливостей банку, визначення відповідності накреслених завдань та програм наявності і руху банківських ресурсів;
- принцип комплексності передбачає узгодження прогнозів різних структурних підрозділів, а також прогнозів на різних рівнях управління для досягнення єдиної мети – з'ясування фінансового стану на визначений період часу;
- принцип ефективності, що відображає якісну сторону даного процесу та орієнтує його на досягнення позитивних фінансових результатів за окремими операціями від діяльності кожного підрозділу, на досягнення бажаного економічного ефекту;
- принцип науковості, який забезпечує реальність і ефективність запланованих заходів, дає змогу якнайточніше визначити прогнозні показники, виявити основні і передбачувані фактори впливу та обґрунтувати обрану модель для прогнозування.

Значення фінансового моніторингу полягає в тому, що він:

- оперативно повідомляє про зміни в ході звичайної діяльності;
- надає можливість реально побудувати прогноз і наблизити прогнозовані показники до реальних;
- слугує основою для планування і бюджетування, базою, на якій



ґрунтується прийняття управлінських рішень;

- зберігає інформацію про основні показники діяльності, та зміни прогнозованих показників в динаміці у єдиній базі даних.

При цьому, основним завданням фінансового моніторингу є відстеження факторів впливу на кінцеві показники діяльності і визначення нових прогнозованих показників на певний момент часу з врахуванням виявлених відхилень.

Фінансовий моніторинг можна умовно поділити на два етапи, які різняться в часі. (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Схема фінансового моніторингу (запропоновано автором)

Перший етап – збір, систематизація, обробка інформації та складання попередніх прогнозів діяльності. Другий – збір, систематизація, обробка інформації та складання прогнозів діяльності в час настання заданого періоду ретроспективного аналізу (це може бути місяць, декада, тиждень або робочий

день).

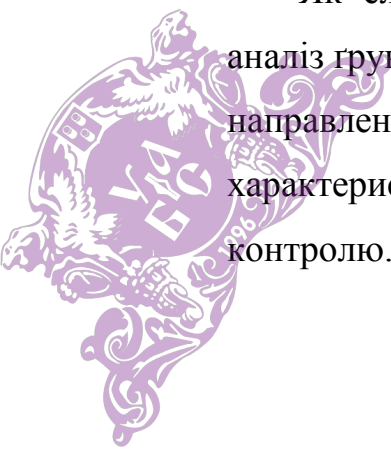
В процесі проведення фінансового моніторингу використовуються різні методи. На наш погляд, доречними є такі: балансовий метод, розрахунково-аналітичний метод, методи економіко-математичного моделювання.

На нашу думку, недоцільно відокремлювати методику прогнозування від методики перспективного аналізу на тій підставі, що ці напрями дослідження фінансових результатів ґрунтуються на єдиній інформаційній базі та використовують єдину систему економічних показників. Методику прогнозування можна розглядати як послідовне завершення методики перспективного аналізу.

Фінансовий моніторинг, на нашу думку, доречно застосовувати в банківській діяльності, оскільки банківська установа працює з одним видом продукції – грошові кошти. Відсутність сезонності виробництва, більш стабільна ритмічність роботи, ніж на виробничих підприємствах та сама специфіка банківської діяльності є передумовами для ефективного і оперативного проведення фінансового моніторингу.

В ході фінансового моніторингу, на основі узагальнення облікової інформації у формах фінансової звітності здійснюється прогнозний та ретроспективний аналіз фінансових результатів, визначається ефективність фінансово-господарської діяльності, проводиться оцінка впливу факторів на зміну величини прибутку та рентабельності, надається загальна оцінка політиці комерційного банку щодо управління його активами та джерелами їх фінансування. Саме ця інформація, досліджена протягом тривалого періоду, є основою прогнозування майбутніх грошових потоків, пов'язаних, з операційною діяльністю банку.

Як елемент контролю операційної діяльності банку ретроспективний аналіз ґрунтується на даних первинного обліку і безпосередніх спостережень, направлених на фіксацію та кількісну і якісну оцінку відхилень визначених характеристик об'єкта дослідження від попередньо встановлених стандартів контролю. Методику ретроспективного аналізу спрямовано на перевірку



правильності розрахунків доходів та витрат за даною операцією, оцінку доходності активних операцій та рівня витрат за пасивними операціями. За попередньо розробленими і введеними у нормативну базу даних алгоритмами здійснюється перевірка правильності розрахунків суми і рівня доходів за активними операціями банку та суми і рівня витрат за пасивними операціями.

На завершення ретроспективного аналізу фінансових результатів передбачається визначення і кількісна оцінка відхилень, які є наслідком операцій, здійснених протягом досліджуваного оперативного періоду. В даній сфері переважає контроль дотримання термінів виплати процентів та повернення суми основного боргу за одержаними кредитами, термінів отримання суми основного боргу та процентних платежів за виданими кредитами. На цій стадії здійснюється оперативний аналіз і контроль банківських ризиків, до яких, перш за все, належить ризик неповернення, неповного або несвоєчасного повернення кредитного боргу та ризик неможливості відшкодування повної або часткової вартості зобов'язань банку.

Ретроспективний аналіз фінансових результатів діяльності комерційного банку здійснюється з метою визначення напрямів і можливостей збільшення його прибутку та підвищення рентабельності шляхом забезпечення ефективного управління доходами і витратами.

Завдання аналізу доходів і витрат визначаються його метою і місцем у системі управління діяльності банку. Основними завданнями ретроспективного аналізу доходів і витрат комерційного банку є:

- оцінка виконання плану доходів і витрат;
- аналіз структури доходів і витрат;
- аналіз динаміки доходів і витрат у цілому, за складом та структурою;
- оцінка впливу чинників на формування доходів у цілому та за видами доходів;



- оцінка впливу чинників на утворення витрат у цілому та за видами витрат;
- оцінка співвідношення доходів та витрат комерційного банку і визначення прибутку (або збитку) банку до оподаткування;
- аналіз коефіцієнтів доходності, рентабельності, витратомісткості.

Виходячи з наведених вище завдань ретроспективного аналізу фінансових результатів, необхідно визначити його основні складові, які передбачають послідовне проведення загального, факторного та коефіцієнтного аналізу доходів, витрат і прибутку комерційного банку.

Ретроспективний аналіз фінансових результатів починається з загального аналізу, який передбачає попереднє групування доходів за джерелами їх утворення, а витрат – за напрямками витрачання коштів. Основою такого групування є Звіт про прибутки і збитки. Загальний аналіз доходів і витрат банку ґрунтується на використанні методик вертикального та горизонтального економічного аналізу, які дозволяють оцінити структуру об'єкта аналізу та визначити його динаміку в цілому і за кожною його складовою.

Прогнозний аналіз досліджує фінансово-господарську діяльність комерційного банку з позицій її подальшого розвитку. Прогнозний аналіз основних параметрів, що характеризують явища і процеси фінансово-господарської діяльності з позицій майбутнього, дозволяє здійснити проєкцію найбільш постійних елементів попередніх періодів і визначити їх майбутні значення. Визначення майбутніх значень обраних показників, що характеризують основні параметри досліджуваного об'єкта, дозволяє окреслити прогнозний простір, який заповнюється шляхом деталізації попередньо визначених показників.

Застосування фінансового моніторингу є доцільним та ефективним та дозволяє з мінімальними витратами робочого часу кваліфікованих фахівців отримати результати на кожний конкретний момент часу, використовуючи єдину інформаційну базу. Крім того, введення в дію єдиної автоматизованої



бази даних, та використання пакетів прикладних програм для здійснення прогнозування дозволило б збільшити продуктивність діяльності та покращити кінцеві показники діяльності на основі відстеження і усунення негативних факторів впливу, а також виявлення позитивних факторів (прихованих резервів). Результати, отримані в ході фінансового моніторингу є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень менеджментом банку та для коригування раніше прийнятих рішень при зміні зовнішніх або внутрішніх умов функціонування.

3.2. Застосування нормативних методів в процесі оперативного планування фінансової діяльності банку

Процес фінансового планування починається, як правило, з визначення майбутнього рівня постійних витрат. У зв'язку з тим, що постійні витрати в банківській діяльності становлять основну частку валових витрат, їх детальне планування посідає особливого значення. Постійні витрати банку протягом певного періоду підлягають фінансуванню навіть у тому випадку, якщо банк помітно скоротив свою активність у силу ринкових умов або позаекономічних обставин, оскільки, від рівня видатків залежить, скільки необхідно буде отримати доходів, щоб забезпечити фінансовий результат хоча б близький до нуля.

Приділення уваги до чинників ефективності витрат стає на сьогоднішній день підставою виживання банків. Здатність банківських менеджерів провадити високоякісну банківську фінансову продукцію з мінімальними витратами відіграє вирішальну роль при визначенні того, які банки з найменшими втратами будуть успішно функціонувати в майбутньому. З розвитком національної банківської системи й переходом її учасників у стадію слабо обмеженої конкуренції відбувається вирівнювання рівня цін на



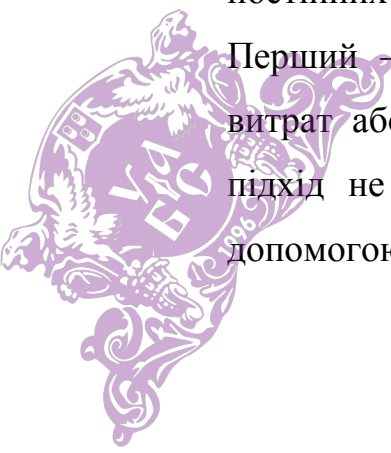
ринку банківських послуг. Каталізатором цього процесу може стати прихід на український ринок іноземних банків. Конкурентна боротьба переходить у якісно нову стадію. Банкам більше не вдається максимізувати прибуток шляхом збільшення процентних ставок і тарифів, і у дію вступають нецінові форми конкуренції в боротьбі за клієнтуру й ринки. До них, зокрема, належать рівень управління, кваліфікація персоналу, адекватність організаційної структури, спектр наданих послуг і їх якість, обумовлені, в свою чергу, рівнем технологічної бази, а також сформована репутація банку. Іншим напрямком, що дозволяє комерційним банкам максимізувати прибуток в умовах конкуренції, є всеосяжний контроль за витратами.

На сучасному етапі розвитку для комерційних банків надзвичайно важливо переломити тенденцію безконтрольного здійснення поточних витрат і капітальних витрат, які ще донедавна зберігалася в ряді банків з періоду інфляційного розвитку економіки.

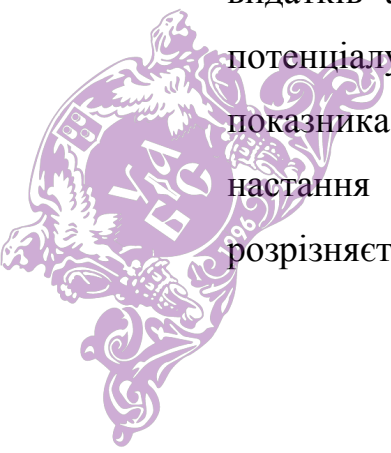
Разом з тим, варто підкреслити небезпеку для банківських менеджерів проведення політики жорсткої економії. Теза про високу конкурентоспроможність банку при найбільш низькій собівартості, розрахованої на базі постійних витрат, у банківському бізнесі не може бути застосована. Якщо високий рівень постійних витрат містить в собі високий технологічний потенціал банку, використовуючи який він одержує конкурентні переваги в боротьбі за клієнтуру й максимізацію ринкової частки, то постійні витрати з визнаного недоліку перетворюються в перевагу. Але, при цьому постає питання, як оцінити ефективність постійних витрат.

В цьому випадку застосовуються два підходи до оцінки ефективності постійних витрат, капітальних вкладень і інвестицій в основні фонди.

Перший – співвіднести доходи, отримані банком, з розміром постійних витрат або використовувати в розрахунку дані про їх збільшення. Такий підхід не має права на існування, у силу того, що отриманий з його допомогою результат, який характеризує рентабельність постійних витрат,



знаходиться під впливом ринкових факторів і багато в чому буде залежати від ефективності розміщення активів. Другий, більш тонкий підхід, при якому банк несе постійні витрати, заснований на оцінці собівартості й доходів, отриманих від реалізації конкретного банківського продукту або їх групи, на основі використання яких зроблені інвестиції. Застосування цього підходу вимагає застереження, що цілому ряду банківських послуг (наприклад розрахунково-касове й інкасаційне обслуговування, інформаційні й консультаційні послуги, забезпечення розрахунків з використанням пластикових карт) має планово-збитковий характер, і їх надання спрямоване на забезпечення формування пасивів, підвищення якості й комфортності обслуговування клієнтів, створення технологічної інфраструктури й формування позитивного іміджу банку. Всі ці завдання слугують залученню нових клієнтів або, інакше кажучи, головній меті банку – максимізації ринкової частки. Залучення нових корпоративних клієнтів, що супроводжується ростом сукупних залишків коштів на їхніх рахунках, поліпшує структуру пасивів банку з погляду вартості, а залучення клієнтів по термінових пасивних операціях – з погляду терміновості, що, у свою чергу, також впливає на собівартість робочих активів. Це саме той випадок, коли банк збільшує рівень постійних витрат, і одночасно зменшує собівартість робочих активів. Застосовуючи подібний підхід, вплив ринкових чинників також повинен бути нівельований, адже зниження вартості пасивів може бути викликано зниженням ринкової ціни грошей. Пропонований автором показник для оцінки ефективності постійних витрат і інвестицій в основні засоби й нематеріальні активи банку, а саме – відношення зміни частки ринку, контрольованого банком, за певний період до зміни рівня постійних видатків або до здійсненого за цей же період інвестиціями у розвиток потенціалу, – відповідає вищевикладеним вимогам. У розрахунок цього показника варто закладати фактор часу, тобто певний строк, необхідний для настання періоду віддачі уведених технологічних потужностей, що розрізняється по конкретних банках.



Таким чином, існують дві взаємодоповнюючі стратегії ринкового поведіння банку – стратегія мінімізації витрат і стратегія забезпечення якості.

Процес формування бюджету постійних витрат починається з аналізу виконання бюджетів минулих періодів, ідентифікації відхилень і розкриття причин що їх викликали.

Система аналізу відхилень припускає елімінування відхилень від планових цін і планових обсягів.

Теорія аналізу відхилень не є новим методом планування для українських банків. Для аналізу відхилень фактичних значень показників від їх планового рівня використовуються відповідні формули, засновані на моделі:

$$\text{Витрати} = \text{Обсяг} \times \text{Ціна (Процентна ставка)}, \quad (3.1)$$

Існуюча практика бюджетного планування постійних витрат у банках будується на принципі „від досягнутого”. Однак із застосуванням такого принципу неможливо домогтися задовільних результатів. Оскільки обсяги витрат, необґрунтовано здійснюваних у попередніх періодах, зберігаються й на плановий, але із ще більшим збільшенням. Об’єкти, які фінансувалися в недостатньо повному обсязі в базисному періоді, можливо не одержать потрібного фінансування й у планованому періоді. Підрозділи, яким вдалося в поточному періоді розкрити й мобілізувати резерви підвищення ефективності проведених операцій, і отримати максимально можливі при даному рівні розподілу ресурсів доходи, можливо, одержують планові завдання на підвищення прибутковості використовуваних інструментів. Неefективно функціонуючі підрозділи, які отримують низькі результати діяльності при високих витратах, що одержали ті ж завдання по відсотках приросту доходів і скорочення видатків, не отримують мотивації на підвищення власної ефективності. Таким чином, фактичні показники видаються за планові, а предметом обговорення бюджету є тільки відсотки приросту. Такий незадовільний стан ринку не дозволяє раціонально



розподілити обмежені банківські ресурси, стримує розвиток банку й зменшує його конкурентні можливості. Традиційний і неефективний метод бюджетного планування постійних витрат представлений у вигляді нарощення суми фактичних витрат на обсяг інфляції, додаткові планові витрати, норму накладних (неефективних) витрат. Динамічний і ретроспективний аналіз підмінюється плануванням від досягнутого без розкриття причин і чинників, які вплинули на сформовані значення.

Разом з тим, при плануванні, необхідно розглядати не тільки динаміку – відсотки приросту або економії, що саме по собі залишається досить важливим, а і базисні величини. Виникнення певних матеріальних витрат спричиняється обмеженим набором чинників впливу. Ясність про розвиток цих чинників та їх впливу на види витрат дозволяє об'єктивно планувати матеріальні витрати. Наприклад, розмір видатків на оренду приміщень обумовлений кількістю персоналу й клієнтів, а витрати по утримувannya цих приміщень – розмірами площ, витрати на касові матеріали й упакування – обсягом оброблюваної готівки тощо. Окрім усього іншого, підхід „від досягнутого” не враховує позиції банку в тій або іншій стадії його життєвого циклу. Безумовно, перед новоствореним банком і банком, що розвивається, постає завдання динамічного збільшення всіх показників діяльності: залучати нових клієнтів і нарощувати обсяг кредитних вкладень, з розвитком бізнесу приймати новий персонал і забезпечувати матеріально-технічну підтримку роботи. У цьому випадку підхід до планування „від досягнутого” аргументується необхідністю розвитку нової організації й надзвичайно низькими значеннями досягнутих базових показників. У двох інших стадіях життєвого циклу банку – стабілізації й спаду – такий підхід невиправданий.

На наш погляд, бюджетне планування постійних витрат повинно бути засноване на обліку витрат по місцях їх виникнення, тобто на визначенні чинників, що впливають на структуру й обсяг окремих видів витрат. Реалізація цього підходу є першим кроком до вирівнювання планового процесу.



Бюджетне планування постійних витрат здійснюється, як правило, на рік з поквартальною розбивкою. Річні бюджети уточнюються в складі квартальних бюджетів з помісячною розбивкою. Основними суб'єктами бюджетного планування в цей час виступають установи комерційних банків, що працюють на окремих балансах (філії), а планування організоване за принципом зустрічного потоку інформації. Зверху донизу надходять контрольні цифри по загальному обсягу видатків установи, а знизу нагору - обґрунтовані бюджети, деталізовані по статтях видатків.

Починаючи з 06.09.2007 року згідно до Постанови Правління Національного банку України „Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України” N 324, комерційні банки здійснюють бюджетне планування в рамках законодавчих вимог [128]. При цьому враховуються ті статті видатків, необхідною умовою включення яких у бухгалтерську собівартість для зменшення оподатковуваної бази є наявність затверджених бюджетів. До них відносяться: представницькі витрати, витрати на службові відрядження, рекламу й підготовку кадрів, тобто витрати, що відносяться до дискреційного характеру. У силу того, що обсяг і структура дискреційних витрат залежить тільки від волі керівництва різного рівня, якому делеговані відповідні повноваження, вони контролюються як з боку державних, так і з боку центральних внутрішніх органів управління банком.

Обробку бюджетних заявок структурних підрозділів, на другому етапі кошторисного планування, доцільно здійснювати за принципом планування „на нульовій базі”, а не „від досягнутого”. Принцип планування „на нульовій базі” характеризується тим, що керівники структурних підрозділів банку при подачі своїх бюджетних заявок обґрунтовують необхідні обсяги фінансування тих або інших витрат на умовах, як якби вони вперше виникли в плановому періоді без посилань на досягнуті значення. І дійсно, для прийняття планових рішень у відношенні, наприклад, видатків на утримання автотранспорту більшу практичну значимість має інформація про майбутні у



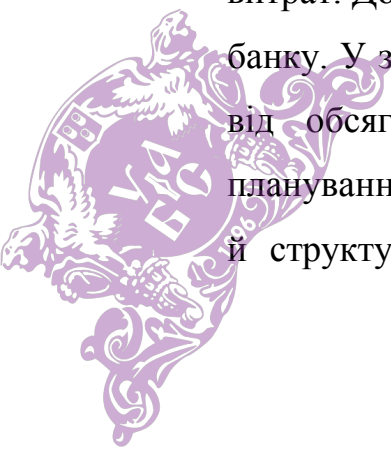
плановому періоді строки чергового технічного обслуговування й регламентного ремонту, що входять до обсягів робіт і тарифах на них, планованому пробігу й ціні паливних матеріалів, ніж фактично зроблені витрати по цим об'єктам.

Аналіз фактично здійснених видатків і ефективності використання виділених коштів провадиться спеціалізованим планово-фінансовим підрозділом, на адресу якого представляються заявки. Рішення про затвердження бюджету приймається керівником установи комерційного банку (філії або додаткового офісу), на рівні якого велось планування, у межах виділених центральним керівництвом банку лімітів, на підставі звіту за результатами аналізу фактичного або очікуваного виконання затверджених бюджетів у базисному періоді й інформації, отриманої в ході нарад, переговорів і консультацій з керівниками структурних підрозділів, що подають бюджетні заявки й освоюють виділені кошти.

На даному етапі планування розглядаються можливі шляхи оптимізації витрат по вже укладених господарських договорах і розробляються заходи, спрямовані на виключення здійснення непродуктивних витрат. Прийняття рішень про відмову від окремих послуг постачальників, розірванні або зміні умов діючих договорів відноситься до компетенції керівництва, і провадиться на підставі обґрунтованих і мотивованих спільних пропозицій планово-фінансового підрозділу й спеціалізованих структурних підрозділів.

Особливою статтею постійних витрат комерційного банку виступають витрати по оплаті праці штатних працівників, які плануються в складі штатного розкладу банку.

Крім постійних і дискреційних витрат банк має значний обсяг змінних витрат. До них відносяться процентні й деякі непроцентні операційні витрати банку. У зв'язку з тим, що рівень і динаміка змінних витрат прямо залежить від обсягу й структури банківських операцій (реалізації послуг), їх планування ведеться на базі планів і прогнозів відносно майбутнього обсягу й структури окремих банківських операцій і послуг. Так, планові суми



комісій, що сплачуються, по операціях із цінними паперами, по касових і розрахункових операціях визначаються, виходячи із установленого тарифу комісійної винагороди й планового розміру відповідних операцій. Плановий розмір формованих за рахунок видатків резервів визначається структурою відповідних портфелів банку – кредитного портфеля й портфеля цінних паперів.

Планування процентних витрат є, у свою чергу, складовою частиною планування активів і пасивів комерційного банку.

Основним джерелом покриття загальних або накладних витрат банку є маржинальний інвестиційний доход. Але, виходячи з подвійності функцій банку, за рахунок цього доходу покриваються не всі накладні витрати банку. Джерелом покриття їх частково є доходи від послуг некредитного характеру, обсяг яких у вітчизняних банках щороку збільшується. А в умовах фінансової кризи надання некредитних послуг може стати головним джерелом доходів багатьох банків. Таким чином, сума накладних витрат банку, яка залишилася непокритою непроцентними доходами й повинна бути профінансована за рахунок маржинального інвестиційного доходу матиме назву „бюджетний тягар”, згідно якого, саме на даній стадії планування необхідно сформувавши плановий портфель послуг і відповідний йому план непроцентних доходів.

Перегляд банком своєї тарифної політики, наприклад перехід від обсягу дебетового обороту до обсягу документообігу як база застосування тарифу по розрахунковому обслуговуванню, повинен супроводжуватися моделюванням наслідків винесення такого рішення. Керівництву банку необхідно переконатися, що перехід до нової бази, з одного боку, не знизить доходи банку, забезпечивши певну рентабельність, а з іншого боку – не призведе до різких змін у рівні оплати банківських послуг кожним окремим клієнтом. З огляду на стимулюючу й регулюючу роль ціни, корисно також, щоб тарифи, що вводяться знову, створювали економічну перешкоду процесу переходу клієнтів банку в розряд невігідних. Дрібні клієнти банку не мають

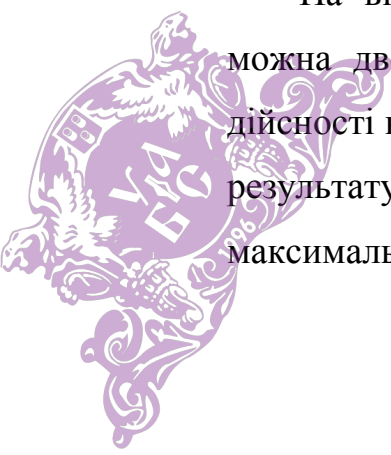


значних залишків на власних рахунках і, як правило, не користуються банківськими послугами, крім розрахунково-касових. Беручи до уваги наявність значної маси таких клієнтів у будь-якому універсальному банку, перетворення їх у корисні для банку ресурси є важливим резервом підвищення прибутковості останнього. Перенесення на них частини тарифного навантаження шляхом встановлення фіксованої помісячної плати за ведення рахунку, наприклад, частково вирішує це завдання.

На нашу думку, подібна модель може використовуватись також як форма при плануванні портфеля послуг і пов'язаних з ним доходів. Найбільш сучасні банки вже не використовують вкрай неефективний метод планування доходів від послуг на базі визначення темпів приросту досягнутих значень вартісних показників у розрізі укрупнених видів продуктів, а переходять до планування на базі визначення показника доходу по обсягу й ціні (тарифу) у розрізі кожного клієнта, виходячи з даних про фактичний обсяг споживання конкретним клієнтом кожного виду послуг (кількості транзакцій, обсягу документообігу, наявності експортно-імпортних контрактів тощо), прогнозів про перспективи зміни його попиту, отриманих від спеціалізованих підрозділів клієнтського обслуговування, а також чинних тарифів на послуги й планах по їх зміні в порядку вдосконалювання тарифної політики або в рамках цінової дискримінації. Перехід до таких детальних методів планування неможливий без зниження їх трудомісткості, що досягається використанням сучасних автоматизованих операційних банківських систем.

Результати, отримані в ході попередніх етапів фінансового планування, виступають джерелом інформації для планування точки беззбитковості діяльності комерційного банку.

На відміну від існуючої думки про те, що максимізувати прибуток можна двома шляхами: збільшенням доходів або скороченням витрат, у дійсності визначення умов, при яких банк досягає беззбиткового фінансового результату, ведеться в трьох напрямках. По-перше, визначається максимальний рівень постійних витрат при сформованих обсягах операцій



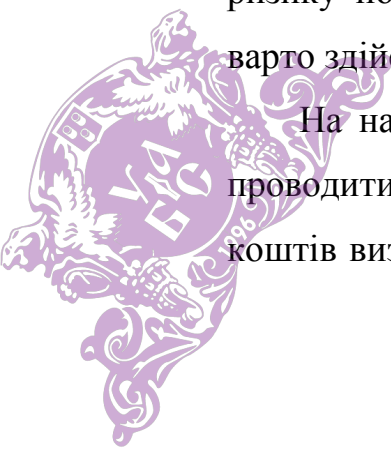
банку й процентних ставок, що діють на ринку. По-друге, визначається мінімальна ставка розміщення сформованого обсягу ресурсів банку при існуючій структурі активів і рівні постійних витрат. І, нарешті, розраховується точка беззбитковості діяльності комерційного банку – необхідний обсяг ресурсів при сформованому рівні постійних видатків і ринкових процентних ставок.

Розрахунки, проведені в перших двох напрямках, є ні чим іншим, як свого роду „аналізом стану діяльності” банку. Їх результати ґрунтуються на бухгалтерському підході й тільки можуть констатувати стан фінансового „здоров’я” банку. І дійсно, одержавши інформацію про те, що фактичні постійні витрати перевищують гранично допустимий рівень при сформованій структурі активів і пасивів, менеджмент банку робить висновок про незадовільне положення справ але не в змозі в короткостроковій перспективі скоротити постійні витрати в силу їх специфічних властивостей. Якщо ж розрахункова мінімальна ставка, по якій банку необхідно розміщувати ресурси, значно перевищує ринкову, то питання про можливість заходів, здатних вплинути на цю ситуацію, постає ще гостріше.

Третій підхід, а саме розрахунок точки беззбитковості, не тільки констатує фактичний стан банку, але й ставить завдання, виконання яких є необхідним для його поліпшення.

Однак твердити, що перші два підходи не мають практичної значимості для прийняття управлінських рішень, однозначно не можна. Так, наприклад, розрахунок мінімальної ставки розміщення дозволяє визначити, наскільки банк може змінювати пропоновані процентні ставки в межах їх ринкових границь для забезпечення максимально конкурентного рівня, який ступінь ризику портфелю активів банк може собі дозволити й у якому напрямку варто здійснювати реструктуризацію пасивів.

На нашу думку, розрахунок мінімальної ставки розміщення необхідно проводити за наступною схемою. Для кожної зі статей залучених і позикових коштів визначається середньозважена по сумі процентна ставка. Визначення



середньозваженої ставки може проводитися різними способами з тим або іншим ступенем наближення залежно від повноти й наявності в банку бази даних по укладених договорах, а також застосування автоматизованих систем обробки даних. По балансовим даним визначаються середні за період обсяги кожної зі статей пасиву й робочих активів. При визначенні обсягу робочих активів важливо уникати самообману й виключати проблемні позики, не винесені по тим або іншим міркуванням на рахунки по обліку простроченої заборгованості, а також позики, погашення яких передбачається за рахунок витрат банку (дочірнім організаціям і постачальникам за певні поставки або послуги).

Вартість всіх статей залучених і позикових коштів визначається по формулі середньозваженої арифметичної:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times R_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (3.2)$$

де:

R – середня вартість всіх статей залучених і позикових коштів, % річних;

P_i – обсяг i -тої статті пасиву, грн.;

R_i – вартість i -тої статті пасиву, % річних.

Процентна складова собівартості робочих активів, тобто величина плати за ресурси, яку установі банку доводиться платити за кожен гривню робочих активів, розраховується по формулі:

$$C = \left(\frac{P}{A} \right) \times R, \quad (3.3)$$

де:

C - процентна собівартість активів;

$P = \sum_{i=1}^n P_i$ - загальний обсяг залучених і позикових коштів;



$$A = \sum_{i=1}^n A_i - \text{загальний обсяг активів.}$$

Виходячи з отриманих значень обсягу й процентної собівартості робочих активів, розміру непроцентних доходів і видатків установи банку, а також з урахуванням податків, базою яких слугує доход, визначається повна собівартість робочих активів:

$$S = PS + 12 \times \frac{(NPR - NPC)}{A}, \quad (3.4)$$

де:

S – повна собівартість робочих активів, %;

PS – вартість робочих активів, %;

NPC – непроцентні витрати за період (без врахування видатків по інструментах, включених до складу робочих активів), грн.;

NPR – сума непроцентних доходів за період (без врахування доходів від інструментів, включених до складу робочих активів), грн.;

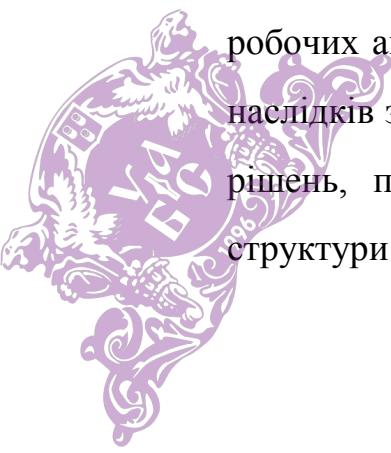
A – сума робочих активів, грн.

Мінімально допустима величина маржі, що забезпечує беззбиткове функціонування банку визначається по формулі:

$$A_{\min} = R - S, \quad (3.5)$$

Маржа комерційного банку визначається як різниця між фактичною середньозваженою ставкою розміщення робочих активів і величиною їх повної собівартості (S). Таким чином, величина S фактично являє собою нижню границю середньозваженої ставки розміщення робочих активів.

Важливою перевагою рекомендованої таблиці, є та, що дані, наведені в правій її частині, вказують абсолютну величину зміни маржі при відповідній зміні вартості окремих статей пасиву або прибутковості окремих статей робочих активів. Ця інформація може бути використана для експрес-аналізу наслідків зміни ринкової кон'юнктури, а також для прийняття управлінських рішень, пов'язаних з формуванням рівнів процентних ставок і зміною структури активів і пасивів, непроцентних доходів і витрат. Даний



інструмент можна використовувати не тільки при плануванні портфеля активів і пасивів, але й з метою аналізу причин відхилення фактично досягнутих фінансових результатів від планових. Аналіз мінімальної ставки розміщення може вказати на те, що всі ресурси банку розміщені ефективно, або з доходністю, що перевищує мінімальну ставку розміщення, розраховану для банку при конкретному стані зовнішнього середовища й структури балансу. У випадку, коли деякі активи мають прибутковість нижче гранично припустимої, це впливає на стан середньої прибутковості по даній групі активів, і в остаточному підсумку – на середню прибутковість активів по банку. Отримана інформація є сигналом до зміни структури та доходних активів банку в умовах, коли це можливо й доцільно. Наявність таких фактів повинна бути предметом детального дослідження. Якщо, прибутковість інвестицій у цінні папери окремих емітентів нижче граничної для банку через короткострокові коливання цін, і є підстави очікувати росту котирувань, це необхідно констатувати й зберегти існуючу структуру інвестиційного портфеля. Результати розрахунків можна оформляти у вигляді таблиці за формою, наведеною в таблиці 3.1.

Якщо ж низька прибутковість є типовою характеристикою конкретного паперу, зберігати більшу її частку в портфелі, переслідуючи мету одержання доходу, недоцільно. Безумовно, існує цілий ряд причин збереження сформованої структури портфеля – досягнення диверсифікованості, позаекономічні причини, ємність і ліквідність ринку, обов'язкові квоти первинних дилерів і тому подібні, але, так чи інакше, можна переконатися, що запропоновані розрахунки є базою для прийняття управлінських рішень відносно структури активів і пасивів.

Таблиця 3.1

Планово-звітна форма „Розрахунок мінімальної ставки



розміщення”, тис. грн. (запропоновано автором)

	Середній залишок	Питом а вага	Порі вн. ставк а	Питом а вага проц. рх/дх	Зміна маржі при зміні ставки на %									
					10	20	30	40	50	60%	70	80	90	100
Ресурсна база														
Поточні рахунки	32166,61	55,59%	2%	6,34%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Рахунку місцевих бюджетів	0,00	0,00%	0%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Рахунки держ установ	2352,32	4,07%	0%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Рахунки ЛОРО	298,92	0,52%	2%	0,06%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ресурси філій	1685,38	2,91%	35%	5,82%	0,2	0,45	0,67	-	-	-	-	-	-	-
Придбані МБК	6147,42	10,62%	52%	31,52%	0,8	1,64	2,45	3,27	4,09	-	-	-	-	-
Централізовані ресурси	0,00	0,00%	0%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Депозити юридичних осіб	0,00	0,00%	0%	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Боргові цінні папери	7511,10	12,98%	36%	26,66%	1,0	2,00	3,00	-	-	-	-	-	-	-
Внески фізичних осіб	7699,93	13,31%	39%	29,61%	1,0	2,05	3,07	-	-	-	-	-	-	-
Разом ресурсів:	57861,68	17,53%												
Активні операції														
Державні облігації	24251,54	30,98%	35%	19,86%	3,1	6,2	9,29	12,3	15,4	18,5	21,6	24,7	27,8	30,9
Інші цінні папери	0,00	0,00%	0%	0,00%	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредити філіям	0,00	0,00%	0%	0,00%	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Розміщені МБК	1966,68	2,51%	53%	2,44%	0,2	0,2	0,75	1,00	1,26	1,51	1,76	2,01	2,26	2,51
Рахунки НОСТРО	200,00	0,26%	2%	0,01%	0,0	0,0	0,08	0,15	0,13	0,15	0,18	0,20	0,23	0,26
Овердрафти філій	2233,49	2,85%	42%	2,20%	0,2	0,5	0,86	1,14	1,43	1,71	2,00	2,28	2,57	2,85
Комерційні кредити	49635,71	63,40%	65%	75,49%	6,3	12,6	19,0	25,3	31,7	38,0	44,3	50,7	57,0	63,4
Разом робочих активів:	78287,42	54,59%												
Інвестиції на розвиток Банку	0,00			3561, -	Отриманий та наращений доход по кредитах і цінних паперах									
Собівартість робочих активів	12,96%			845,2	- Сплачені й наращені відсотки за ресурси									
Непроцентні доходи	870,3			3										
Непроцентні витрати	1261,2													
План, прибуток	0,0		4,0%		- Ставка податку на доход									
Мін. розміщення ставка	20,29%		34,30%		- Підтримувана маржа (% річних)									

Результатами аналізу мінімальної ставки розміщення може також стати завищений рівень цього показника, що вказує на брак ресурсів банку для

одержання необхідного обсягу процентної маржі з метою фінансування витрат при сформованому рівні ринкових процентних ставок і вимагає розрахунку необхідного обсягу ресурсів.

Розрахунок точки беззбитковості діяльності банку, або мінімального необхідного розміру ресурсів, що має знаходитися в його обороті для досягнення беззбитковості, розраховується по формулі:

$$T = CC - NPR \times \frac{1}{d \times q - 1}, \quad (3.6)$$

де:

T - мінімальний обсяг ресурсів, грн.;

CC - постійні видатки, грн.;

NPR - непроцентні доходи, грн.;

d - питома вага ресурсів, розміщених в активи, що приносять дохід;

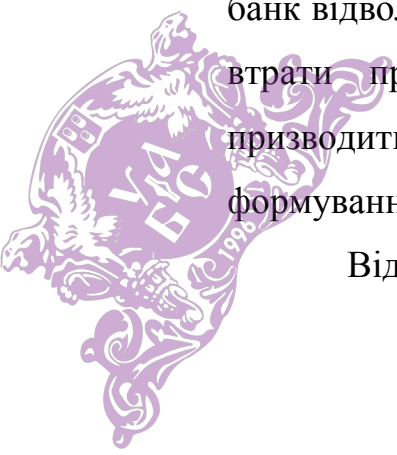
q - середньозважена процентна ставка по активах, що приносить дохід.

Як видно з наведеної формули, на обсяг необхідних банку ресурсів впливають наступні чинники:

- обсяг постійних витрат, непокритих непроцентними доходами;
- структура портфеля активів і пасивів банку;
- сформовані ставки по розміщенню й залученню ресурсів.

Перші два фактори в структурі портфелів – в основному залежать від якості управління в банку. Третій, насамперед, залежить від об'єктивної ситуації, що складається на ринку. Зазначимо, що негативна тенденція всіх цих чинників впливає на результуючий показник, збільшуючи один одного. І дійсно, фінансуючи будівництво й реконструкцію своїх об'єктів нерухомості при недостатності власних коштів в умовах звуження процентних ставок, банк відволікає значні кошти в дебіторську заборгованість, а для компенсації втрати прибутковості проводить ризиковану кредитну політику, що призводить до збільшення обсягу простроченої заборгованості й необхідності формування додаткових резервів на можливі втрати по позиках.

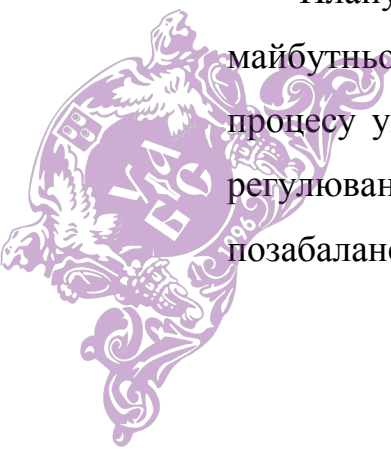
Відбувається ще один виток збільшення витрат і іммобілізації коштів



у непрацюючі активи. Для залучення додаткових ресурсів, які б заповнили кошти клієнтів, відвернені через недостатність власних коштів банку на фінансування ним капітальних вкладень і компенсацію ризиків, банк виходить на міжбанківський ринок, погіршуючи тим самим вартісну й строкову структуру пасивів. Клієнти такого банку, відзначивши факти затримок у виконанні доручень за своїми рахунками, вилучають депозити, а контрагенти закривають ліміти по міжбанківських операціях. Подібний сценарій розвитку подій характерний для багатьох проблемних українських банків.

Важливим джерелом збільшення доходів банків в умовах обмеженості грошових ресурсів в економіці є їх безресурсні операції. До них відносяться: видача гарантій і поручительств, акредитивні операції без покриття. Основними ж операціями, проведенням яких закордонні комерційні банки компенсують обмеженість грошових ресурсів, є операції з похідними фінансовими інструментами або деривативні операції, обсяг яких у кілька разів перевищує всі їх балансові операції. Так, наприклад, у німецьких банках цей показник становить 300% валюти балансу, а в США - до 500%. Безумовно, такий обсяг і особливості забалансового обліку цих операцій, породжують значні ризики, і з цією проблемою вже зштовхнулося світове банківське співтовариство. Разом з тим, уміле й підконтрольне оперування похідними фінансовими інструментами, якими є деривативи, є діючим способом управління самими банківськими ризиками. Залишається сподіватися на розвиток вітчизняного ринку деривативних інструментів і його інфраструктури для активізації діяльності українських банків у цьому напрямку [220].

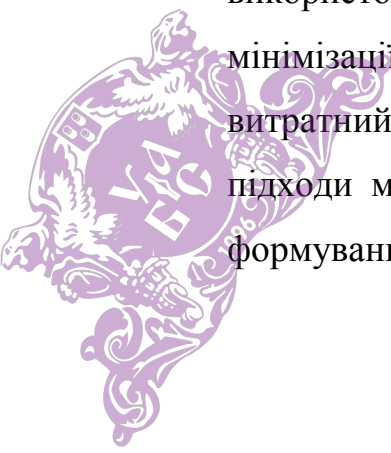
Планування портфеля активів і пасивів банку являє собою визначення майбутнього рівня й структури його активів і пасивів. Воно є частиною процесу управління активами й пасивами, що визначається як планування, регулювання й контроль структури активів і пасивів по балансу й позабалансових операціях з метою досягнення максимальної віддачі при



прийнятному рівні ризику.

Питанням планування банківських активів і пасивів приділяється досить багато уваги в спеціальній літературі й численних публікаціях. Разом з тим, слід зазначити, що в них акцентується увага, головним чином, на побудову оптимізаційних моделей з використанням математичного інструментарію, а саме моделей лінійного програмування з урахуванням обмежень коефіцієнтів ліквідності й достатності капіталу.

Особливості функціонування українських банків не дозволяють повною мірою використовувати в їх практичній діяльності методи планування активів і пасивів, засновані на застосуванні задач лінійного програмування. Оскільки необхідність дотримання принципу диверсифікованості й утримання в портфелі комерційних банків резервів першої й другої черги, обмеження ліквідності фінансових ринків, наявних ринків збуту кредитних і депозитних послуг і непроцентних банківських продуктів не дозволяє виключно математично оптимізувати структуру портфелів. Застосовувана при такому підході система обмежень із використанням встановлених Національним банком коефіцієнтів ліквідності й достатності капіталу, не враховує можливі строки реалізації портфеля високоліквідних активів, статистичні характеристики руху грошових коштів по рахунках до запитання й робить такий підхід занадто примітивним для реальних умов функціонування банку. Умови, у яких функціонує складний банківський механізм, різноманітні. Комерційний банк не може відмовитися від проведення навіть не вигідних операцій і послуг, якщо вони необхідні для побудови інфраструктури обслуговування клієнтів, придбання досвіду роботи в умовах розвитку ринку. Крім того, ряд інструментів використовується банком не для максимізації доходів, а, навпаки, з метою мінімізації ризику можливих втрат, і такі інструменти, як відомо, носять витратний характер. У зв'язку з вищевикладеним виключно математичні підходи можуть дати тільки орієнтовне свідчення про шляхи й напрямки формування найбільш раціональної структури активів і пасивів банку. Адже

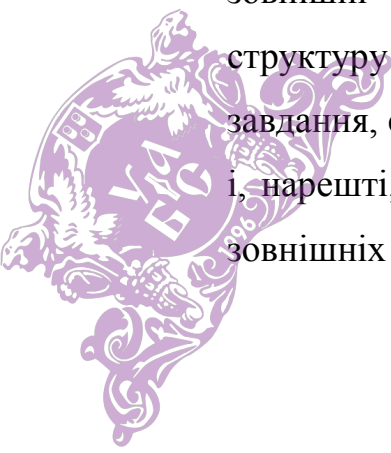


навіть, якщо вдалося розробити оптимальний план структури активів і пасивів, всі перераховані вище умови роблять його практично нездійсненним. Крім того, оптимальний портфель вимагає й оптимальних вхідних параметрів для його планування й у першу чергу оптимальної клієнтської бази, якого не може бути в жодного реально функціонуючого банку.

Сучасний нестійкий стан, нерозвинена інфраструктура й незначний історичний період розвитку фінансового ринку України, відсутність спеціальних навичок у банківських працівників не дозволяють використовувати повною мірою при плануванні економіко-математичні моделі прибутковості й ризику. Такі підходи тільки почали застосовуватися банками з метою їхнього вивчення й придбання досвіду роботи з ними. Останнім часом провідні світові банки мають гостру потребу у фахівцях математичного напрямку для роботи на ринку похідних фінансових інструментів, що, без сумніву, варто очікувати й у нас у країні з розвитком фінансового ринку.

Таким чином, у реальних умовах функціонування сучасних банків, при відсутності іншого адекватного інформаційного забезпечення, оптимізаційні й інші складні математичні моделі являють більш теоретичний, ніж практичний інтерес. Зі значно більшою віддачею можна використовувати моделі, стрес-тести й сценарії за принципом „що, якщо?“, які моделюють наслідки прийняття конкретних рішень, інструментарієм для яких служить доступний арсенал Microsoft office.

Значний вплив на визначення майбутньої структури портфелів активів і пасивів банку здійснює стан ринків, вимоги Національного банку, тобто зовнішні або екзогенні умови. До внутрішніх умов, що впливають на структуру портфелів, відносяться: спеціалізація банку, його стратегічні цілі й завдання, склад клієнтської бази, кадровий і матеріально-технічний потенціал і, нарешті, репутація банку в ділових колах, що визначає його здатність до зовнішніх запозичень.



Більшість вітчизняних банків здійснює портфельне планування з використанням балансових даних про їх значення, а плановою формою, що визначає структуру активів і пасивів банку в майбутньому, є розрахунковий бухгалтерський баланс. Разом з тим, бухгалтерський баланс, не є документом, що відображає в повній мірі стан ресурсів і вкладень банку. При існуючій системі бухгалтерського обліку в кредитних організаціях у балансі відображаються кошти і їх розміщення по різних датах та утворення заборгованості. В зв'язку з великим обсягом операцій по кореспондентських рахунках банків їх баланси деформувалися більш ніж значно. У банків, що не зберігають значні кошти в ліквідній формі на своїх кореспондентських рахунках, може навіть утворюватися кредитове балансове значення залишку коштів наostro рахунках на окремі дати, у той час як за даними їх кореспондентів був значний протилежний залишок. Подібні невідповідності деформували стан активів і пасивів не тільки окремо взятого банку, але й статистику по банківській системі в цілому, і стали наслідком недосконалості технологічної бази системи безготівкових розрахунків.

Крім приведення балансових даних про стан активів і пасивів банку до загального знаменника по даті їх формування, для цілей портфельного планування необхідно здійснити очистку балансу, звільнивши його від рахунків, що не відображують реальні ресурси й вкладення. Подібний нетто-баланс не містить нереальних оборотів і даних по регулюючих рахунках; з рахунків інших дебіторів і кредиторів витягають дані тільки про фактичну заборгованість у грошовій формі; балансова вартість основних засобів урівноважуються пасивними рахунками по обліку коштів по капітальних вкладеннях. Тільки такий документ, що містить дані про фактичну наявність коштів банку в грошовій формі й напрямку їх використання, здатний підтримати прийняття управлінських рішень відносно залучення й розміщення коштів банку при дотриманні принципу здійснення операцій в межах реально наявних ресурсів.

Розглядаючи окремі види залучених і позикових коштів з погляду



стабільності, можна зробити висновок про різну спрямованість цієї характеристики для окремо взятої угоди й виду в цілому. Характеристика стабільності окремих видів залучених і позикових коштів банку наведена в таблиці 3.2.

На нашу думку, режим рахунку до запитання, що властивий розрахунковим, поточним і бюджетним рахункам клієнтів банку, припускає можливість необмеженого вилучення коштів з них, що й здійснюють організації, які ефективно управляють своїми фінансами. Однак принцип поновленості коштів на цих рахунках, підтримуваний необхідністю здійснення безготівкових розрахунків господарюючими суб'єктами, дозволяє банку заміщати вилучені ними кошти новими надходженнями на ці рахунки.

Таблиця 3.2

Характеристика стабільності окремих видів залучених і запозичених ресурсів банку (запропоновано автором)

Вид залучених і позикових ресурсів	Стабільність окремої угоди	Стабільність виду в цілому
Кошти на розрахункових, поточних і бюджетних рахунках клієнтів	Низька	Висока
Боргові цінні папери, що обертаються на ринку	Низька	Висока
Внутрібанківські кредити	Висока	Висока
Внески фізичних осіб	Висока	Низька
Депозити юридичних осіб	Висока	Низька
Кредити Національного банку	Висока	Низька
Міжбанківські кредити	Низька	Низька

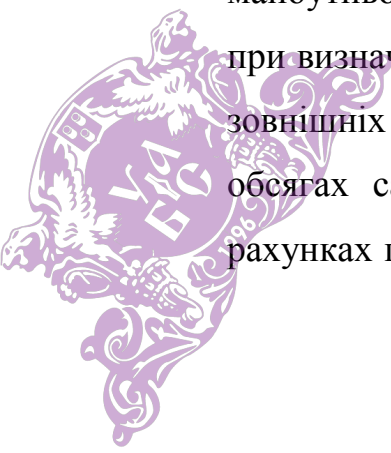
У європейських банках рівень коливання сукупності рахунків до запитання становить 5-10%. Розрахунки, проведені у ряді банків, що функціонують в Україні, дозволяють оцінити цей показник для них на рівні від 20% до 30% [220]. Консерватизм господарюючих суб'єктів і подібні умови обслуговування не дають можливості банкам різко наростити масу коштів на розрахункових і поточних рахунках клієнтів. А, наприклад, оголосивши більш вигідні умови залучення внесків від населення, окремо



взятий банк може залучити значні їхні обсяги на зазначений у договорі термін. Стабільність окремої угоди закріплюється економічними санкціями за дострокове вилучення внеску, однак варто змінитися кон'юктурі фінансового ринку, або з'явиться навіть сама незначна негативна інформація про діяльність банку, якому громадяни довірили свої кошти, або сформується несприятливі інфляційні очікування, як відразу ж негайно відбувається масове вилучення власниками своїх строкових вкладів з банків, що можна спостерігати на прикладі банку „Україна”. Міжбанківські кредитні операції в силу нерозвиненості відповідного сектора ринку відносяться до числа найбільш ризикованих і чутливих до змін прибутковості на суміжних ринках, тобто ринках державних цінних паперів і іноземної валюти. Внаслідок цього, маючи можливість оперативного покривати розриви ліквідності або залучати кошти для активних арбітражних операцій, банки виявляються під ризиком відсутності можливості відновити відтік міжбанківських кредитів по відповідних договірних строках, а негативна інформація може стати причиною закриття контрагентами лімітів і навіть пред'явлення вимог погасити наявну заборгованість достроково.

Зрозуміло, однією з неодмінних умов такого стану речей є побудова в українських банках адекватних систем управління ризиками, що включають в себе вимір, регулювання й контроль ризиків. Виходячи зі своєї природи – невизначеності майбутнього, – спланувати банківський ризик не можна, але в рамках портфельного планування необхідно й можливо оцінити ступінь непевності в майбутньому й, тим самим, виміряти ризик.

Вихідною інформацією в процесі планування портфеля активів і пасивів банку є показники, що характеризують плани й прогнози відносно майбутнього обсягу й структури клієнтської бази, закладені в бізнес-плані при визначенні завдань і можливостей банку на планований період з обліком зовнішніх ринкових умов. На їх базі розраховуються контрольні цифри по обсягах самостійно мобілізованих ресурсів банку: середніх залишків на рахунках підприємств і організацій різних форм власності, коштів бюджетів,



банків-кореспондентів, внесків населення й реалізованих боргових цінних паперів банку. Рівень позикових коштів планується, виходячи з обраної банком стратегії поведження на міжбанківському ринку і його кредитного рейтингу. Банківська установа може проводити позикові операції на міжбанківському ринку й усередині банку на постійній основі для цілей фінансування активних операцій, у тому числі міжбанківських кредитів у порядку арбітражної торгівлі. Альтернативою такої поведінки є використання позикових коштів для покриття тимчасових і технічних розривів ліквідності або при короткочасних коливаннях депозитної бази. У цих випадках планові обсяги запозичень та їх вартість будуть істотно відрізнятися.

Структура активів банку планується з використанням результатів розрахунків точки беззбитковості його діяльності, тобто з урахуванням вимог до рівня питомої ваги робочих активів. Робочі активи, у свою чергу, складаються із кредитів клієнтам, міжбанківських і внутрішньобанківських кредитів, а також інвестицій у торгуємі активи: цінні папери й іноземну валюту. Планована структура пасивів банку впливає на необхідний розмір високоліквідних активів. Структура клієнтської бази, у свою чергу, визначає її кредитосімність, а, отже, розмір, структуру й рівень диверсифікованості планового кредитного портфеля. Планові рішення відносно розподілу ресурсів між кредитними й торговельними операціями банку приймаються в порядку реалізації його інвестиційної стратегії, закладеної в стратегічних планах.

При плануванні пов'язаних з портфелем активів і пасивів процентних доходів і видатків необхідно оцінити можливий майбутній рівень процентних ставок і цін у різних секторах фінансового ринку: позикових капіталів, грошового, валютного й фондового. Причому, це важливо як для прийняття рішень відносно майбутньої структури портфеля банку, так і для оцінки процентного й ринкового ризиків у відношенні його наявної структури.

Сучасні методи оцінки припускають застосування економіко-



математичних і статистичних інструментів прогнозу руху й майбутнього стану основних параметрів фінансового ринку, а саме – валютного курсу, процентних ставок і цін на ринкові цінні папери або їх прибутковості.

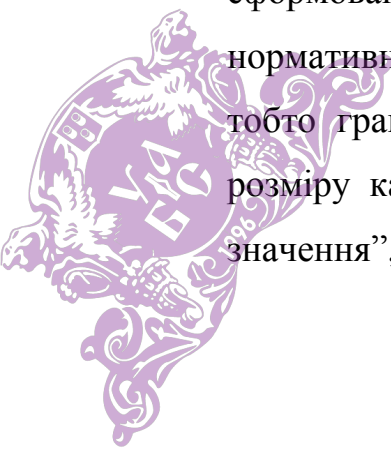
Більшість економістів схильні використовувати для прогнозування майбутнього стану ринкових параметрів експертні оцінки, які найчастіше являють собою вгадування, і статистичні методи, засновані на екстраполяції на майбутнє даних, отриманих при аналізі поведінки того або іншого показника в минулому.

На нашу думку, необхідно використовувати при прогнозуванні майбутнього стану цінних параметрів ринку очікування його учасників. Такий підхід до прогнозування дає найбільшу ймовірність не тільки тому, що колективні оцінки учасників ринку відносно руху його параметрів є більш об'єктивними, ніж думка одного експерта, але ще й тому, що такі оцінки мають інтерактивну властивість. Оскільки учасники ринку, застосовують дії на ринку, ґрунтуючись саме на своїх власних очікуваннях, або на очікуваннях колег, що робить рух основного ринкового параметра – ціни – залежним від цих очікувань.

При розгляді портфельного планування не можна не зупинитися на проблемах планування розміру капіталу банку.

Автори публікацій, присвячених даній темі [129, 168, 187], найчастіше використовують із метою планування розміру капіталу модель декомпозиційного аналізу прибутку на капітал або, так звану, модель Дюпона.

При цьому основним чинником, що визначає розмір капіталу банку, є необхідність забезпечення заданої норми його прибутковості при сформованих умовах функціонування банку: прибутковості активів і нормативних вимог Національного банку щодо розміру фінансового важеля, тобто граничного обсягу активів на одиницю капіталу. „При плануванні розміру капіталу банку необхідно визначати бажані або припустимі його значення”, – зазначає Черкасов В.Е. [184], маючи на увазі бажану норму



прибутку й припустимий розмір фінансового важеля.

На нашу думку, при плануванні банківського капіталу необхідно враховувати не тільки його вартість й нормативні величини, а також і основну функцію капіталу – поглинання різного роду ризиків.

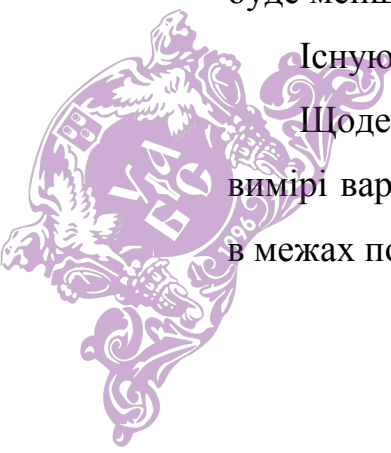
Подібний підхід, розповсюджений у світовій банківській практиці й описаний в іноземній економічній літературі, присвяченій вивченню капіталу банку, дотепер не з'явився у вітчизняній літературі. Іноземними фахівцями капітал банку розглядається як трьохрівневий [221].

Перший рівень капіталу банку являє ризиковий капітал, функція якого полягає в здатності протистояння банківським ризикам. Ризиковий капітал – це міра потенційних втрат при розміщенні коштів у конкретні активи з певним ризиком, розрахованим при визначеному ступені ймовірності, у ході звичайного прийняття ділового рішення. Розмір ризикового капіталу розраховується, оцінюючи самий негативний з можливих сценаріїв, з 98% імовірністю його реалізації в результаті несприятливого руху відповідних ринкових факторів, що могло б відбуватися протягом строку зберігання кожного конкретного виду активів. Чи буде фактично втрачена ця сума, залежить від напрямку руху ринкової вартості торговельних активів, а також рішень і дій, початих керівництвом банку в процесі управління портфелем.

Вимір ризикового капіталу або ризик-капіталу має наступні особливості. По-перше, ризик-капітал повністю взаємозамінний і тому потенційно трансферабельний між різними видами активів. По-друге, ризик-капітал враховує нестабільність і кореляції основних ринкових факторів, що впливають на портфель активів. По-третє, у результаті диверсифікованості загальний ризик-капітал, розрахований по всьому портфелю активів банку, буде менше, ніж сума ризик-капіталів по кожній з його складових частин.

Існують три методи виміру ризик-капіталу:

Щоденна вартість під ризиком (DVR - Daily Value at Risk) полягає у вимірі вартості під ризиком будь-якого портфеля з 98% порогом імовірності в межах понад один операційний день.



Денна вартість під ризиком (IDVR - Intra-Day Value at Risk) вимірює вартість під ризиком у межах одного операційного дня й не переноситься до наступного дня. Дилери звичайно ліквідують основний обсяг своїх відкритих позицій протягом одного операційного дня. Ліквідуються відповідно й ризики, що відповідають цим позиціям.

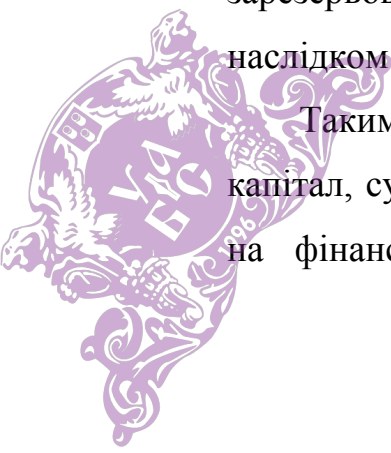
Щомісячні сукупні збитки (MCL - Monthly Common Loses) - визначення сукупних збитків, які можуть матеріалізуватися протягом місячного періоду з урахуванням всіх ризиків.

Ризик-капітал витрачається банком щодня при покритті збитків, які виникають внаслідок несприятливого руху цін і ринкових процентних ставок, невиконання зобов'язань клієнтами й контрагентами, витрат забезпечення ліквідності.

У силу того, що несприятливий рух ринкових параметрів протягом досить тривалого періоду часу – року й більше, – як правило, не може відбуватися безупинно, і негативна динаміка компенсується періодом росту, то необхідним є введення показника, який би характеризував потребу в капіталі на покриття ризиків, матеріалізація яких може привести до утворення загальних (сальдованих) втрат у довгостроковому періоді й вплинути на стратегічні позиції банку і його фінансовий стан. В іноземній літературі цей показник одержав назву „економічний капітал”, який розраховується як вартість під ризиком за межами одного операційного року. Економічний капітал виступає як потенційна втрата по будь-якому портфелю за період більш ніж один рік з імовірністю не менш 98%.

Економічний капітал банку розглядається як загальний капітал, яким банк може дозволити собі ризикувати протягом року і який буде заздалегідь зарезервований на те, щоб поглинати всі несподівані втрати, що стали наслідком здійснених ним операцій по своєму портфелю.

Таким чином, економічний капітал діє як резервний („буферний”) капітал, сумісний з обраною стратегією ризику й культурою операцій банку на фінансовому ринку, і призначений для того, щоб поглинати всі



непередбачені втрати без виходу за межі регулятивно-нормативних вимог. Економічний капітал може „гасити” значні по величині ризики, що виходять за межі ризикового капіталу. Наприклад, раптове 30-процентне падіння ринкової вартості цінних паперів може перевищити розмір щоденного й навіть місячного ліміту вартості під ризиком. У цьому випадку збитки повинні бути відшкодовані за рахунок економічного капіталу.

І, нарешті, тільки третьою й останньою складовою системи капіталу комерційного банку є регулятивний або нормативний капітал. Регулятивний капітал не повинен функціонувати й навіть розглядатися як поглинач ризиків. Його "ерозія" неприпустима. У протилежному випадку це може привести до санкцій з боку Національного банку, зниженню рейтингу й навіть до неплатоспроможності комерційного банку. Регулятивний капітал повинен виступати як третя лінія захисту у випадках значних фінансових потрясінь, які мають бути винятковими.

Такими чином, нормативний капітал являє собою мінімально припустиму величину капіталу банку, а не достатню, як це вважають окремі дослідники й практики.

Необхідно зазначити, що складність і неоднозначність викладених підходів до визначення й призначення капіталу банку підтверджується тим, що вони поки ще не знайшли практичного застосування навіть у країнах із ефективною банківською системою. Дотепер ведуться теоретичні дискусії з питань визначення економічного капіталу і його взаємодії з нормативним капіталом.

Що стосується самої системи оцінки ефективності банківської діяльності з використанням показника прибутковості капіталу, то вона також помітно застаріла. Розглядаючи еволюцію показників оцінки банківської ефективності, схема якої представлена на рис.3.2, можна простежити, що слідом за оцінкою по віддачі капіталу в західній банківській практиці вже уведений показник RAROC (Risk-Adjusted Return on Capital), відповідно до якого капіталу співвідноситься віддача, скоригована на ризик.



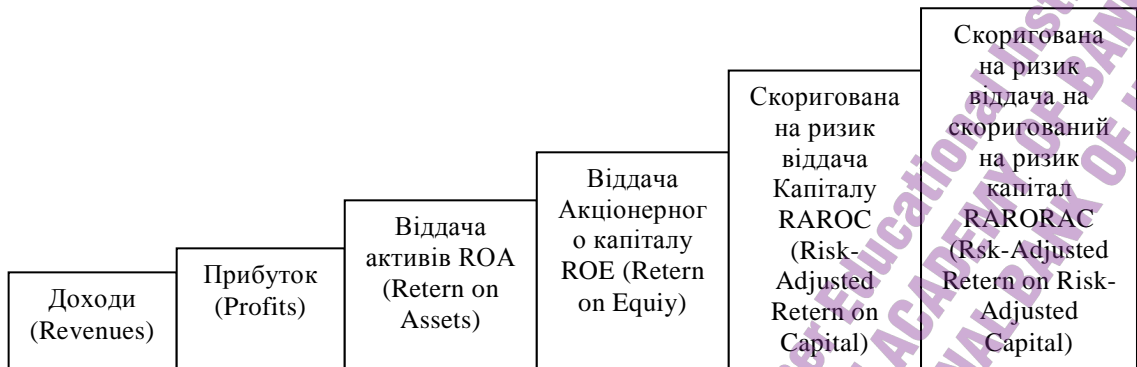


Рис. 3.2. Еволюція показників ефективності банківської діяльності у світовій практиці (запропоновано автором)

Сама прогресивна модель оцінки банківської ефективності, що одержала назву RARORAC (Risk-Adjusted Return on Risk-Adjusted Capital), полягає у визначенні скоригованої на ризик віддачі на скоригований на ризик капітал. Віддача, скоригована на ризик, включає всі доходи й витрати, що відносяться до портфельних функцій банку, а саме прямі або процентні доходи й витрати, непрямі витрати й витрати по обслуговуванню активів або непроцентних доходів від їх використання, у тому числі нарощені, а також розрахункову величину банківських резервів, що, як правило, не збігається з балансовою оцінкою. Порівняльний розрахунок ефективності банківської діяльності з використанням основних показників наведений в табл. 3.3.

Скоригований на ризик капітал являє собою капітал, розрахований відповідно до описаного нами підходу. Подібна, більш адекватна оцінка банківської ефективності (коли у формулі розрахунку показника одночасно зменшується значення чисельника й збільшується значення знаменника) виключає недоліки, що призводять до тимчасової або періодичної її переоцінки, що виникають при використанні нормативного показника капіталу й фактичного прибутку, що найчастіше не відповідає реальній якості кредитного й інвестиційного портфеля банку, і сприяє неефективному й навіть збитковому функціонуванню банку в майбутньому.

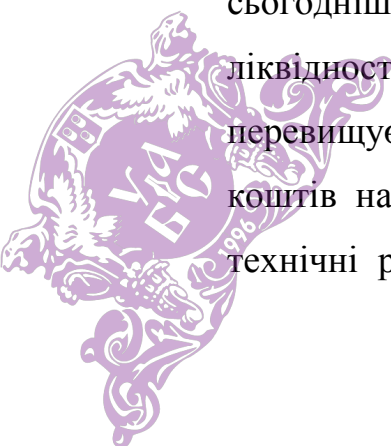
Таблиця 3.3.

Приклад розрахунку ефективності банківської діяльності з використанням різних показників, тис. грн. (запропоновано автором)

Найменування показника	ROC	RAROC	RARORAC
Доходи	926 852	926 852	926 852
Витрати	861 323	887 646	887 646
у т.ч. по фактичному формуванню резервів на можливі втрати	124 098	124 098	124 098
різниця між розрахунковим і фактично сформованим розміром резервів на можливі втрати	-	26 323	26 323
Прибуток	65 529	39 206	39 206
Капітал	323 598	323 598	505 506
у т.ч. нормативний капітал	323 598	323 598	323 598
ризиковий капітал	-	-	32 600
економічний капітал	-	-	149 308
Віддача капіталу	20%	12%	8%

З огляду на те, що середнє значення показника рентабельності капіталу діючих українських банків, розрахованого за станом на 1 липня 2006 року за методикою "ROC", було близько до нуля (менш 1%) можна зробити висновок про негативний рівень ефективності діяльності українських комерційних банків, відповідно до світових стандартів (показники "RAROC" і "RARORAC").

Таким чином, проаналізовані нами вище тенденції, що відбуваються в банківському секторі економіки за останні роки, дають змогу зробити висновок про причини неплатоспроможності банків у цей період. Статистичні дані свідчать про нарощення активних операцій по системі в цілому, що тягне за собою адекватне збільшення капіталу банків, та не підтверджують тезу про погану якість кредитних портфелів банків як головної причини їх фінансових проблем. Основною проблемою, на сьогоднішній день є необхідність дотримання банками довгострокової ліквідності, оскільки поступове збільшення частки довгострокових кредитів перевищує обсяг залучених у фізичних осіб та суб'єктів господарювання коштів на довгостроковий період, що змушує вітчизняні банки закривати технічні розриви за рахунок короткострокових ресурсів або виходити на



ринок міжбанківського кредитування, що, в свою чергу, змінює ліквідну позицію банку.

На наш погляд, дійсною причиною труднощів, випробовуваних банками країни, став дефіцит грошових ресурсів у їх портфелях, що призвело до звуження процентних ставок по активних і пасивних операціях і скороченню, таким чином, процентної маржі. Думка про те, що банки не мають досвіду роботи в умовах низької процентної маржі й на фондовому ринку з падаючими показниками прибутковості цінних паперів, недостатньо повно характеризує глибину проблеми, оскільки вітчизняні банки функціонують в умовах недостатньої кількості грошей в економіці.

Статистичні дані свідчать, що в умовах зниження банківської маржі комерційним банкам необхідно наростити обсяг використовуваних ресурсів більш ніж в 7 разів. Національний банк України для вирішення даної проблеми проводить політику залучення іноземного капіталу для посилення капіталізації банківської системи.

Отже, на нашу думку, неадекватність нарощування обсягу операцій вітчизняними банками та зниження їх прибутковості є основною причиною їх збиткової діяльності (з наступним банкрутством багатьох з них). Інша причина серйозних труднощів полягає у відсутності жорсткого контролю за витратами на всіх рівнях управління та, відповідно, низького рівня фінансового планування.

Можливим шляхом виходу з даної проблеми є застосування нормативного методу розрахунку мінімально допустимої маржі що забезпечує беззбиткове функціонування банку при відповідній зміні вартості окремих статей пасиву або прибутковості окремих статей робочих активів, та застосування методики визначення скоригованого на ризик капіталу як, більш адекватної оцінки банківської ефективності, що виключає недоліки, які призводять до тимчасової або періодичної її переоцінки, при використанні нормативного показника капіталу й фактичного прибутку, що найчастіше не відповідає реальній якості кредитного й інвестиційного портфеля банку, і



сприяє неефективному й навіть збитковому функціонуванню банку в майбутньому.

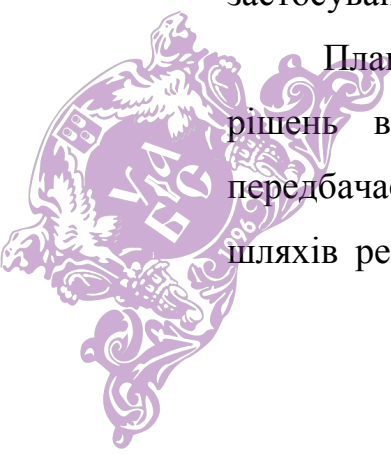
3.3. Використання комплексної моделі планування фінансової діяльності як основи забезпечення ефективного управління фінансами банківських установ

Фінансове планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності банківської установи, забезпечує необхідний контроль за формуванням і використанням ресурсів, визначає умови та шляхи зміцнення фінансового стану банку.

В сучасних умовах досить значною є проблема визначення ролі фінансового планування як основного елементу стратегічного розвитку банківської установи. На сьогоднішній день гостро постає невирішена проблема якості здійснюваних фінансових прогнозів та планів, а, отже, і методика побудови фінансових планів у вітчизняних банківських установах залишається неопрацьованою. Ось чому, на наш погляд, досить актуальним є дослідження проблем щодо визначення методів, основних принципів, організації процесу фінансового планування, та його аналіз в контексті сучасних технологій управління фінансами.

Процес планування побудований на систематичному вивченні і оцінці факторів, які впливають на діяльність банківської установи, на основі застосування кількісних та якісних методів аналізу.

Планування як одна з функцій управління є основою для прийняття рішень в системі управління фінансами банківських установ. Воно передбачає розробку цілей та завдань управління діяльністю та визначення шляхів реалізації планів для досягнення встановлених цілей. Разом з тим,



поняття „планування” багатогранне та включає в себе мережу пов’язаних між собою планів, у зв’язку з чим має сенс розгляд питання про фінансове планування та шляхах вдосконалення його організації у вітчизняних банківських установах.

В складі комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів можна виокремити наступні функціональні компоненти:

- аналітична база даних для планування;
- блок аналітичних розрахунків;
- блок імітаційного та цільового планування.

Інформаційна структура внутрішньої бази даних комплексної моделі визначається потребами панових завдань. Основні напрями формування бази даних: динаміка балансових показників банку в розрізі центрів фінансової відповідальності, динаміка показників ресурсів (кредитний та депозитний портфелі, портфель цінних паперів тощо) в розрізі щоденних залишків та обертів, а також середньозважених ставок за платним рахунками тощо.

В аналітичному блоці поєднуються задачі, розрахунки зсередики котрих здійснюються на основі ретроспективних даних та слугують цілям аналізу поточного стану банку та минулих тенденцій. До перелічених завдань відносяться:

- складання аналітичного нетто-балансу банку;
- статистичний аналіз та локальний прогноз руху коштів по окремим банківським статтям, діагностика відхилень ключових показників від нормальних значень;
- динамічний аналіз стійкості балансових статей;
- аналіз ліквідності балансу;
- геп-аналіз прибутковості. Оцінка потенційного процентного доходу;
- покомпонентний структурний та динамічний аналіз основних портфелів банку;
- аналіз динаміки процентних ставок. Розрахунок



середньозважених процентних ставок залучення та розміщення, ціни ресурсів, чистої процентної маржі за ретроспективною інформацією.

Аналітичні розрахунки повинні супроводжуватися формуванням графічних звітів.

Комплексна модель являє собою розгорнутий математичний опис основних елементів фінансового балансу банку та його підрозділів.

Блок імітаційного та цільового планування комплексної моделі планування фінансової діяльності повинен містити наступні елементи фінансового балансу:

- залучені ресурси;
- строкові пасиви (депозити, депозитні сертифікати, боргові зобов'язання, залучені міжбанківські кредити);
- кошти до запитання (поточні та розрахункові рахунки, бюджетні рахунки, депозити населення, рахунки ЛОРО тощо);
- ризикові (доходні) активи;
- обов'язкові резерви;
- основні засоби;
- інші активи;
- внутрішні резерви;
- власний капітал та прибуток;
- валютні операції.

В залежності від специфіки діяльності та спеціалізації конкретного банку його комплексна модель планування може бути змінена та відрізнитися від базової.

Імітаційний блок комплексної моделі планування дозволяє виконувати багатоваріантні розрахунки:

- прогноз стану активної та пасивної частини балансу банку або філії в розрізі його основних елементів при різних сценаріях залучення та розміщення ресурсів;



- аналіз впливу варіантів розподілу тимчасово вільних коштів на рівень прибутку банку. Оцінка економічної виваженості окремих управлінських рішень, з погляду управління ресурсами;
- розрахунок величини прибутку та власного капіталу в залежності від інтенсивності залучення ресурсів банку, рівня процентних ставок, стратегії кредитування тощо;
- формування платіжного календаря по видах строкових залучених та розміщених ресурсів;
- планування розподілу прибутку банку;
- розрахунок основних оціночних показників діяльності банку (філії) на плановий період (визначення показників ліквідності, надійності, ефективності, рівня процентної маржі);
- вирішення оптимізаційно-цільової задачі визначення обсягів додаткового залучення та розміщення ресурсів, що має забезпечити досягнення запланованого рівня чистого прибутку за умов дотримання системи обмежень.

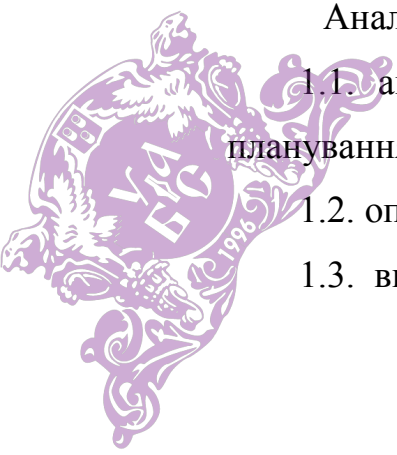
На нашу думку можна визначити наступні основні етапи побудови комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів в банку:

- аналіз існуючої ситуації;
- перетворення існуючих процесів;
- впровадження перспективних фінансових продуктів.

Розглянемо основні етапи побудови комплексної моделі планування фінансових процесів в банку більш докладно. Процес побудови комплексної моделі планування в більш розширеному вигляді має включати наступні етапи:

Аналіз існуючої ситуації:

- 1.1. аналіз сильних і слабких сторін існуючої системи фінансового планування й контролю, управлінського обліку;
- 1.2. опис існуючої технології управління фінансовими процесами;
- 1.3. виділення проблемних областей у рамках даних процесів (вузькі



місця, перетинання повноважень відділів, втрата інформації при передачі між відділами, надмірна складність процедур узгодження, відсутність необхідної первинної інформації);

1.4. виділення й аналіз критеріїв оцінки ефективності існуючих фінансових процесів (наприклад, тривалість процесу підготовки тих або інших частин плану, кількість помилок при формуванні плану, число задіяних співробітників, відсоток точності оперативного фінансового обліку тощо);

1.5. оцінка існуючих процесів за виділеними критеріями, виділення частин процесу, що підлягають реорганізації в першу чергу.

2. Перетворення існуючих процесів:

2.1. визначення цілей перетворення фінансових процесів (підвищення оперативності та ймовірності одержання фінансової інформації, підвищення точності планування, підвищення оперативності обліку);

2.2. визначення кількісних критеріїв досягнення заданих цілей або ключових показників;

2.3. формування моделей перспективних фінансових процесів (можливо кілька варіантів процесів, проводиться з використанням спеціалізованого інструментарію чинними фахівцями банку або за допомогою зовнішніх консультантів на основі застосування методів сценарного розвитку подій);

2.4. оцінка альтернативних варіантів процесів по заданим критеріям ефективності;

2.5. вибір одного з варіантів перспективних процесів;

2.6. планування робіт з перетворення процесу.

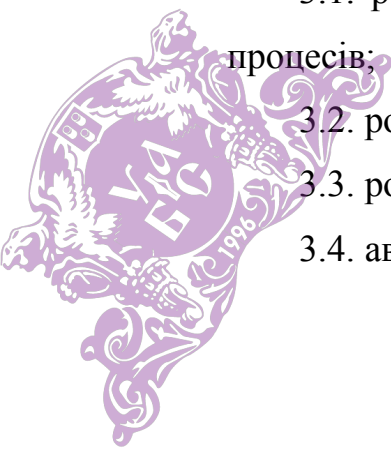
Впровадження перспективних фінансових процесів:

3.1. розробка й затвердження методик управління фінансами в рамках процесів;

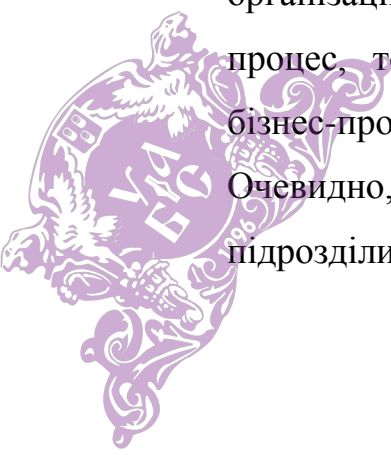
3.2. розробка й затвердження регламентів, що описують процеси;

3.3. розробка й затвердження форм документів і документообігу;

3.4. автоматизація операцій у рамках процесу.



Для забезпечення кожного етапу постає необхідність автоматизації операцій. На сьогоднішній день проблема автоматизації сама по собі виявляється не такою гострою, як прийнято вважати. Оскільки основні проблеми лежать в області розробки концепції системи управлінського обліку, її адекватного сприйняття всіма зацікавленими особами в банківській установі. На другому місці – наявність формалізованих процесів обліку. В цьому випадку слід зазначити, що добре опрацьованими є процеси бухгалтерського обліку. Процеси оперативного фінансового обліку не регламентуються державою, і їх опрацювання цілком покладено на банківську установу. Часто при цьому виникає проблема невідповідності облікових процедур і реєстрів оперативного й бухгалтерського обліку. Причина такого стану справ в області фінансового планування й контролю, управлінського обліку криється в недоліках традиційної функціональної організації планування. До цих недоліків відносяться: відсутність орієнтації на кінцевий результат, втрати інформації і її перекручування при передачі, проблеми на стиках між функціональними відділами, внутрішня політична боротьба, надмірна тривалість процедур узгодження рішень, дублювання функцій, розмивання відповідальності тощо. Звичайно, у функціональній структури управління є й свої переваги, але світовий досвід останніх десятиліть показує, що розроблювальні стандарти комплексного планування й управління банком стають усе більше орієнтованими на процеси. Кінцевою метою є синхронізація діяльності банку з потребами споживача, що забезпечує конкурентоспроможність банківської установи. Для підвищення ефективності діяльності, посилення клієнтської орієнтації банку необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема процесний підхід до організації діяльності. Основним поняттям процесної методики є бізнес-процес, тобто цілеспрямована послідовність операцій і подій. Приклад бізнес-процесу – процес формування комплексного фінансового плану. Очевидно, що в рішенні цього завдання беруть участь практично всі підрозділи банківської установи, з яких ключову роль відіграють прибуткові



центри фінансової відповідальності, та фінансова служба. Процесний підхід дозволяє чітко описати процес, виявити вузькі місця, втрати, причини неефективної роботи, дає змогу оптимізувати процеси за допомогою елементарних підручних засобів (текстовий опис, таблиці). Однак, це потребує багато часу й ресурсів. В даному випадку можна скористуватися спеціалізованими засобами, наприклад інструментальним середовищем моделювання ARIS Toolset, або ж застосувати пакет прикладних програм MS Office, зокрема табличний процесор Excel. Одержуючи модель процесу, ми можемо виявити більшість його недоліків і спробувати їх усунути, пропонуючи нові, більш ефективні моделі процесів. При цьому знижуються ризики необґрунтованих, економічно не вигідних рішень, оскільки ми працюємо над моделлю, а не над реальним об'єктом.

Розглянемо проект розробки ефективного фінансового плану з використанням процесної методології й інструментального середовища MS Excel. Робота починається з визначення цілей і управлінських завдань, розв'язуваних системою в конкретному банку, а також визначення технології управління фінансами в банку. Потім формуються моделі верхнього рівня, тобто узагальнені моделі процесів. На рисунку 3.3 наведена комплексна модель планування й контролю діяльності банківської установи.

Блок 1 – укрупнена функція формування плану банківської установи на рік. У цьому випадку можна розглядати як техніко-економічне, так і фінансове планування. За підсумками виконання функцій блоку 1 з'являється сукупність документів (блок А), що представляє собою комплексний план у текстовій і електронній формі.

При формуванні цього плану використовуються укрупнені показники. Річний план формується в розбивці по кварталах. Далі план першого кварталу деталізуються на місячні плани (блок 2) і перший місячний план деталізується по тижнях (блок 3).



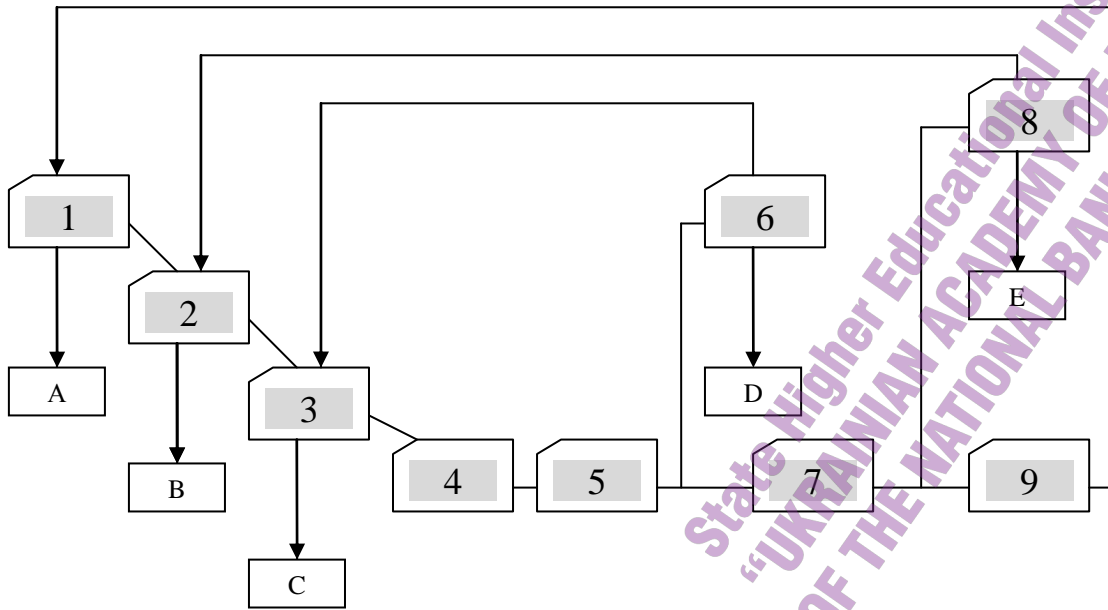


Рис.3.3. Контур комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів банку (запропоновано автором)

На виході цих блоків одержуємо відповідно квартальні (блок В) і місячні (блок С) плани. Блок 4 – поєднує в собі функції оперативного обліку (щоденний, щотижневий) і контролю. Саме в цьому блоці описуються функції по напрямках оперативного обліку. Блок 4 є базовим при описі процесів управлінського обліку. На основі даних оперативного обліку проводиться контроль і здійснюється оперативне управління. У блоці 5 описані функції щомісячного обліку. Це вже бухгалтерські функції. Зв'язок між блоками 4 і 5 повинен забезпечувати адекватне перенесення даних з реєстрів оперативного обліку в реєстри бухгалтерського обліку. На етапі блоку 6 проводиться коригування наступного місячного плану за підсумками виконання плану минулого місяця. Таким чином, внутрішній цикл місячного планування й контролю замикається. Аналогічно поводить процес квартального обліку й контролю (блоки 7 і 8, блок Е). Нарешті, за підсумками року проводиться контроль і аналіз виконання річного плану в усіх напрямках і критеріям досягнення стратегічних цілей. На наступному етапі ведення проекту, укрупнені блоки верхнього рівня деталізуються за допомогою декомпозиції на більш низький рівень. Формуються детальні

моделі бізнес-процесів планування, оперативного й бухгалтерського обліку, аналізу й контролю, управління. По ходу опису процесів у модель заноситься інформація з виконуваних в різних відділах операціях, необхідних для цього документах. Документи деталізуються в розрізі показників. За формування, облік і контроль кожного з них відповідає певний співробітник банку. У підсумку ми одержуємо комплексну модель планування й контролю діяльності банківської установи, детально описану за допомогою інструментального середовища моделювання MS Excel. Створені моделі обов'язково документуються у вигляді текстових звітів, які потім використовуються при впровадженні розроблених процесів. При цьому змінюються повноваження й відповідальність співробітників, розробляються (змінюються) посадові інструкції, затверджуються типові форми планових і звітних документів, впроваджується система документообігу.

Економічний ефект від впровадження подібної системи проявляється по наступних напрямках: збільшення обсягу збуту банківських продуктів (до 25-30%), скорочення витрат (до 15-25%), збільшення оборотності ресурсів (2-5 разів) за рахунок автоматизації, раціональних витрат коштів на капітальне будівництво й технічне переозброєння за рахунок можливості імітаційного моделювання та визначення фінансової потужності банку. Одним з найважливіших результатів проекту по впровадженню системи фінансового планування й управлінського обліку є збільшення чистого прибутку, за рахунок виважених і якісних прийнятих управлінських рішень. Якість і ефективність управлінських рішень визначаються вірогідністю й оперативністю інформації, яку керівники одержують із системи обліку, що обслуговується запропонованою моделлю.

Варто підкреслити, що побудова й впровадження комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів в банківській установі – це реальний інструмент підвищення якості й ефективності системи управління сучасним банком.

В ході дослідження впровадження моделі необхідно розглянути не



тільки максимально можливі джерела банківських ресурсів, а й їх оптимальну структуру. Особливу увагу необхідно приділити вартості не тільки зовнішнього (запозиченого) капіталу, але й вартості залученого й власного капіталу, оскільки значне перевищення вартості власного капіталу над вартістю інших, більш дешевих джерел буде свідчити про неефективне управління фінансами банківської установи, тобто необхідно приділити увагу раціональному співвідношенню власних та позикових джерел фінансування не по окремим напрямкам, а в цілому по інвестиційній програмі з метою попередження зниження фінансової стійкості та платоспроможності банку в поточному періоді (рис. 3.4).

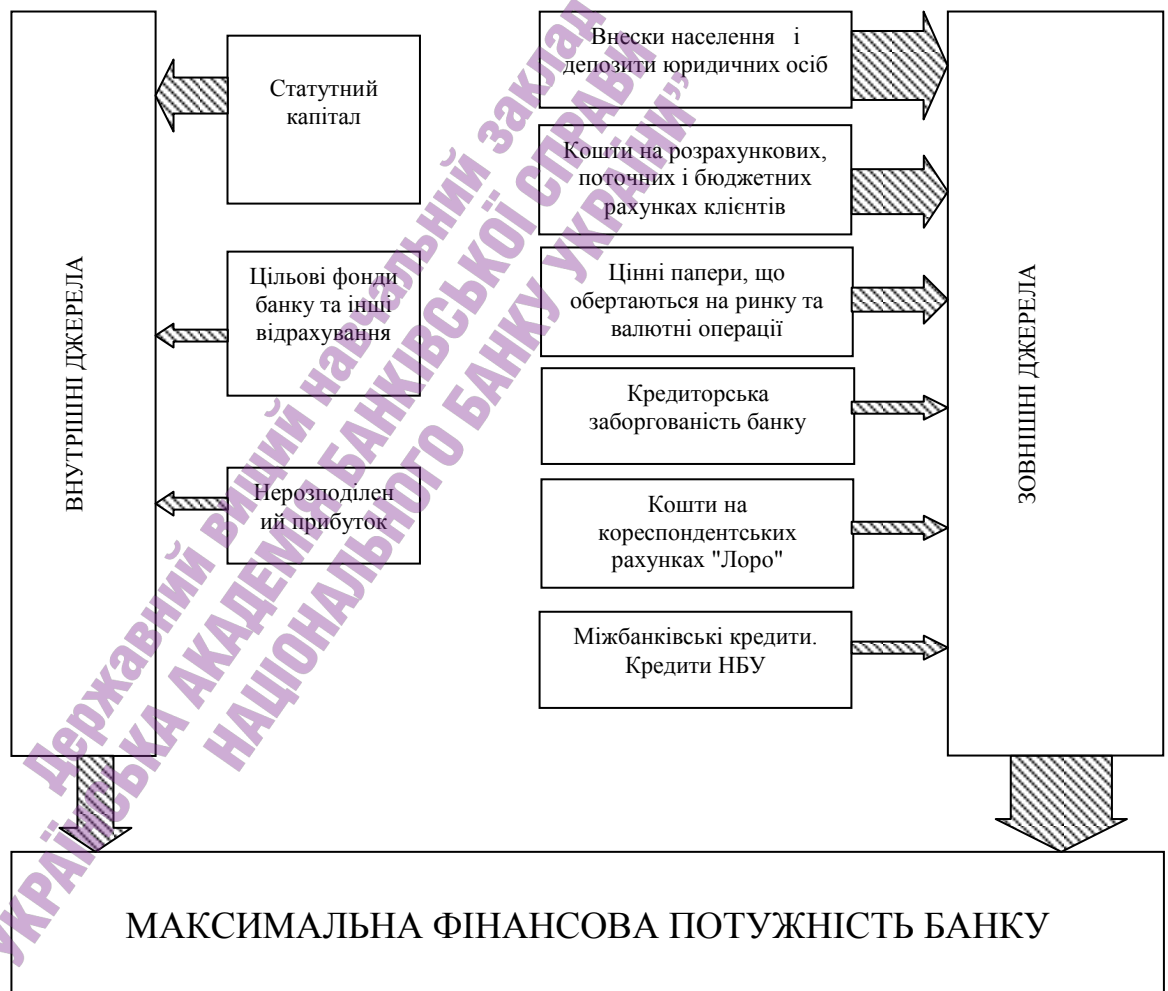


Рис. 3.4. Структура джерел фінансової потужності (ресурсної бази) банку (запропоновано автором)

Здатність банку до саморозвитку, його перспективну фінансову стійкість



визначає наявний обсяг фінансових ресурсів, генерованих цією фінансовою установою від операційної діяльності, накопичених на певний момент часу.

Для означення даного обсягу може бути використаний термін «фінансова потужність» або внутрішній показник капіталоутворення, оскільки він відбиває максимальні можливості банку щодо фінансування своїх активних операцій, а, відповідно, й підвищення доходності власних активів. В загальному вигляді, внутрішній показник капіталоутворення банку визначається чистим процентним доходом поточного періоду та сумою накопиченого на момент її оцінки нерозподіленого прибутку.

Для формалізації процедури визначення внутрішнього показника капіталоутворення введемо такі умовні позначення:

FP^t – внутрішній показник капіталоутворення t -ого періоду;

K^t – загальний обсяг банківських ресурсів у t -ому періоді;

NP^{t-1} – нерозподілений прибуток накопичений на початок t -ого періоду;

$WARA^t$ – середньозважена доходність банківських ресурсів, сформована на основі доходності та структури активних операцій t -ого періоду;

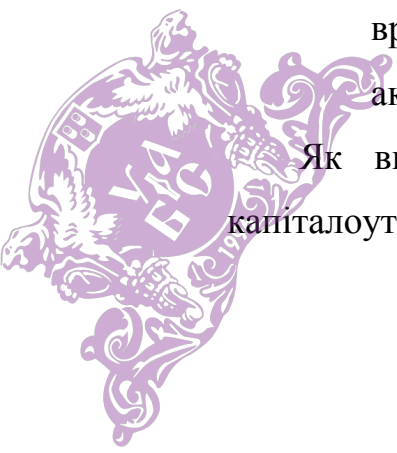
$WACC^t$ – середньозважена вартість банківських ресурсів, сформована на основі їх структури та вартості окремих складових.

На основі зазначених показників модель планування внутрішнього показника капіталоутворення певного періоду буде мати вигляд:

$$FP^t = K^t \cdot (WARA^t - WACC^t) + NP^{t-1} \cdot (1 + WARA^t) \rightarrow \max, \quad (3.7)$$

де, $(1 + WARA^t)$ – множник нарощення вартості, за допомогою якого забезпечується виконання умови порівнюваності вартості грошей різночасових періодів, тобто оцінка нерозподіленого прибутку попереднього періоду ($t-1$) приводиться до прогнозного періоду t , враховуючи, що дані кошти є потенційним джерелом фінансування активних операцій.

Як видно з формули (3.7.), збільшення внутрішнього показника капіталоутворення передбачає:



- 1) максимізацію середньозваженої доходності банківських ресурсів;
- 2) мінімізацію середньозваженої вартості ресурсів банку;
- 3) максимізацію нарощеної вартості нерозподіленого прибутку передпланового періоду, що забезпечується автоматично в умовах формування максимальної фінансової потужності у $(t-1)$ -ому періоді.

Таким чином, при основними важелями оптимізації внутрішнього показника капіталоутворення є середньозважена доходність ($WARA^t$) та середньозважена вартість ($WACC^t$) ресурсів банку.

Обидва ці показники визначаються структурою ресурсів банку, яка в першому випадку розглядається з позиції напрямків їх вкладання з метою отримання доходу, а в іншому – з позиції можливих джерел фінансування і витрат на їх залучення.

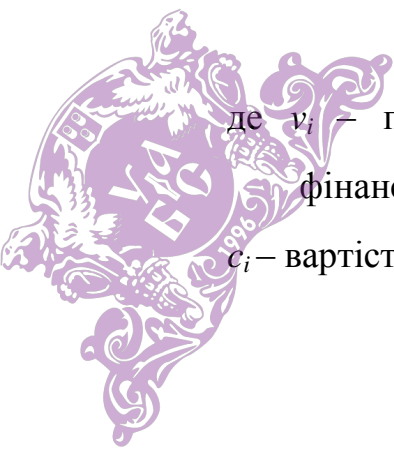
Логіка здійснення фінансових операцій базується на тому, що з метою отримання більшого доходу необхідно збільшувати обсяги вкладання коштів в ті операції, що мають вищий рівень доходності. Відповідно, для зменшення витрат доцільно збільшувати обсяги використання тих джерел фінансування, що мають нижчу вартість – рівень витрат на 1 грошову одиницю капіталу. Отже існує певна залежність між доходністю (витратністю) і структурою ресурсів банку в розрізі напрямів вкладання коштів (джерел фінансування).

Кореляційно-регресійне дослідження даного взаємозв'язку на підставі фактичних показників діяльності одного з провідних банків України – АКБ «Укрсоцбанк» за період 2003–2007 рр. показало, що між питомою вагою певного джерела фінансування в структурі ресурсів банків та його вартістю існує значима лінійна залежність:

$$v_i = a + b \cdot c_i, \quad (3.8)$$

де v_i – питома вага i -ого джерела фінансування в загальному обсязі фінансових ресурсів банку;

c_i – вартість i -ого джерела фінансування;



- a – параметр, що вказує усереднений вплив на питому вагу i -ого виду фінансових ресурсів в їх загальній сумі інших (не виділених для дослідження) факторів;
- b – коефіцієнт регресії, що показує, наскільки зміниться в середньому значення питомої ваги i -ого виду фінансових ресурсів в їх загальній сумі за умови зміни вартості даного виду ресурсу на 1% (як одиницю виміру вартості).

Конкретні показники відповідної залежності для основних видів джерел фінансування – власного, залученого і запозиченого, наведено у табл. 3.4.

Як видно з табл. 1, вартістю джерел фінансування та їх часткою в загальній сумі фінансових ресурсів існує помірний зв'язок ($0,5 < R < 0,7$), при цьому отримані параметри рівнянь регресії для власного та залученого капіталу є значимими з ймовірністю 95%, а для позикового капіталу – з ймовірністю 90%.

Результати аналогічних досліджень стохастичної залежності між питомою вагою обсягів здійснення j -ого виду активних операцій банку в структурі його загальних активів та доходністю цих операцій наведені в табл.3.5 (див. додаток А-В).

Кореляційно-регресійний аналіз проводився виходячи з існування лінійної залежності між часткою активних операцій в структурі активу банку та їх доходністю:

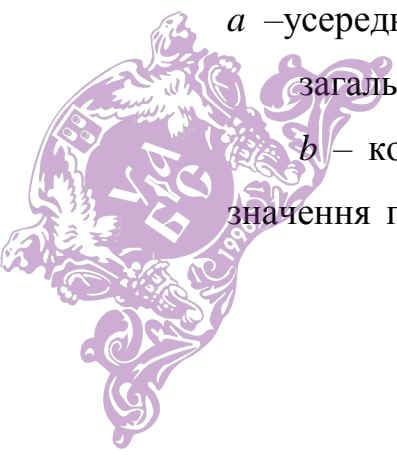
$$d_j = a + b \cdot r_i, \quad (3.9)$$

де, d_i – питома вага j -ого джерела розміщення в загальному обсязі доходів банку,

r_i – доходність i -ого виду активних операцій;

a – усереднений вплив на питому вагу i -ого виду активних операцій в їх загальних обсягах інших факторів;

b – коефіцієнт регресії, що показує, наскільки зміниться в середньому значення питомої ваги i -ого виду активних операцій в їх загальній сумі за



умови зміни доходності цього виду операцій на 1% (як одиницю виміру доходності).

Таблиця 3.4

Кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку питомої ваги джерел фінансування та їх вартості (запропоновано автором)

Вид фінансових ресурсів	Параметр a	Коефіцієнт регресії b	Множинний коефіцієнт регресії R	t-статистика
Власний капітал	0,1433	-0,2803	0,570745	5,544
Залучений капітал	1,5230	-6,2026	0,718982	3,463
Запозичений капітал	0,6502	-6,0934	0,700044	2,126

Показники відповідної залежності для основних напрямів розміщення наведено у табл. 3.5 (див. додаток Д-К).

Для характеристики залежності структури формування та використання фінансових ресурсів банку від відповідно їх вартості та доходності будемо використовувати коефіцієнт еластичності структури ресурсів за витратами та коефіцієнт еластичності структури банківських ресурсів за доходами, які характеризують відносну зміну у відсотках результату (питомої ваги) від зміни фактору (вартості капіталу та його доходності) у динаміці на 1%.

Таблиця 3.5

Кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку питомої ваги активних операцій та їх доходності (запропоновано автором)

Вид активних операцій	Параметр a	Коефіцієнт регресії b	Множинний коефіцієнт регресії R	t-статистика
Кредити фізичним особам	-0,0279	0,8679	0,7998	-0,3181
Кредити юридичним особам	1,2814	-3,6290	0,8477	4,6548
Міжбанківські кредити, видані	0,2602	-1,2615	0,4203	2,5289
Торгівельні операції	0,0877	-295,8766	0,8566	4,6243

На основі даних кореляційно-регресійного аналізу коефіцієнт еластичності, визначається за формулою:

$$E_{x_i} = b_i \cdot \frac{\bar{x}_i}{\bar{y}}, \quad (3.10)$$

де,

\bar{x}_i – середнє значення факторної ознаки;

\bar{y} – середнє значення результативної ознаки;

b_i – коефіцієнт регресії для факторної ознаки.

Значення коефіцієнтів еластичності структури витратами на формування банківських ресурсів з різних джерел фінансування та за доходністю різних напрямів їх використання наведена в таблиці 3.6. (див. додаток Л).

Таблиця 3.6

Коефіцієнти еластичності структури активних операцій за доходністю та джерел фінансування за витратами для досліджуваного банку, одн.

(запропоновано автором)

Вид активних операцій	Коефіцієнт еластичності	Вид джерел фінансування	Коефіцієнт еластичності
Кредити фізичним особам	1,146	Власний капітал	-0,2691
Кредити юридичним особам	-1,448	Залучений капітал	-1,4691
Міжбанківські кредити, видані	-0,472	Позиковий капітал	-4,6885
Торговельні операції	-1,729		
Інші дохідні активи	-41,810		

В загальному випадку коефіцієнт еластичності визначається як співвідношення між коефіцієнтами приросту результативної та факторної ознаки, звідси:

$$E_{c_i} = \frac{(v_i^t - v_i^{t-1}) \cdot c_i^{t-1}}{v_i^{t-1} \cdot (c_i^t - c_i^{t-1})}, \quad (3.11)$$

$$E_{r_j} = \frac{(d_j^t - d_j^{t-1}) \cdot r_j^{t-1}}{d_j^{t-1} \cdot (r_j^t - r_j^{t-1})}, \quad (3.12)$$



де E_{c_i} – коефіцієнт еластичності структури за витратами;

E_{r_j} – коефіцієнт еластичності структури за доходами

t – плановий період;

$(t - 1)$ – передплановий (базовий) період.

Введемо показники коефіцієнтів еластичності структури в моделі визначення середньозваженої вартості капіталу ($WACC^t$) та середньозваженої доходності ($WARA^t$) ресурсів банку, враховуючи, що:

$$WACC^t = \sum_{i=1}^n v_i^t \cdot c_i^t, \quad (3.13)$$

$$WARA^t = \sum_{j=1}^m d_j^t \cdot r_j^t. \quad (3.14)$$

Із формул (4) та (5) отримуємо, що:

$$v_i^t = \frac{E_{c_i} \cdot v_i^{t-1} \cdot (c_i^t - c_i^{t-1}) + v_i^{t-1} \cdot c_i^{t-1}}{c_i^t} = v_i^{t-1} \cdot \left(E_{c_i} \frac{c_i^t - c_i^{t-1}}{c_i^{t-1}} + 1 \right), \quad (3.15)$$

$$d_j^t = \frac{E_{r_j} \cdot d_j^{t-1} \cdot (r_j^t - r_j^{t-1}) + d_j^{t-1} \cdot r_j^{t-1}}{r_j^t} = d_j^{t-1} \cdot \left(E_{r_j} \frac{r_j^t - r_j^{t-1}}{r_j^{t-1}} + 1 \right). \quad (3.16)$$

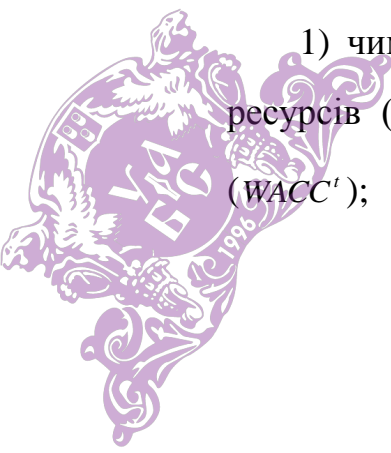
Підставивши відповідні значення з (3.7) та (3.8) у формули (3.5) та (3.6), отримаємо такі оптимізаційні моделі середньозваженої вартості та середньозваженої доходності, що дозволяють максимізувати внутрішній показник капіталоутворення банку:

$$WACC^t = \sum_{i=1}^n v_i^{t-1} \cdot \left(E_{c_i} \frac{c_i^t - c_i^{t-1}}{c_i^{t-1}} + 1 \right) \cdot c_i^t \longrightarrow \min, \quad (3.17)$$

$$WARA^t = \sum_{j=1}^m d_j^{t-1} \cdot \left(E_{r_j} \frac{r_j^t - r_j^{t-1}}{r_j^{t-1}} + 1 \right) \cdot r_j^t \longrightarrow \max. \quad (3.18)$$

Аналіз моделі (10) дозволяє зробити такі висновки:

1) чим менше коефіцієнт еластичності структури i -го виду фінансових ресурсів (E_{c_i}), тим нижче середньозважена вартість банківських ресурсів ($WACC^t$);



2) чим нижче коефіцієнт зростання вартості i -го виду банківських ресурсів $(\frac{c_i^t - c_i^{t-1}}{c_i^{t-1}})$, тим нижче планова вартість цих ресурсів (c_i^t) та менше середньозважена вартість ресурсів банку $(WACC^t)$;

3) чим нижче коефіцієнт зростання вартості i -го виду банківських ресурсів $(\frac{c_i^t - c_i^{t-1}}{c_i^{t-1}})$, тим вище коефіцієнт еластичності структури i -го виду банківських ресурсів за витратами (E_{c_i}) .

Таким чином, керувати WACC можна спираючись тільки на показник еластичності структури до змін вартості капіталу.

В свою чергу аналіз моделі (11) дозволяє зробити такі висновки:

1) чим більше коефіцієнт еластичності структури j -го виду активних операцій (E_{r_j}) , тим вище середньозважена доходність банківських ресурсів $(WARA^t)$;

2) чим вище коефіцієнт зростання доходності j -го виду активних операцій $(\frac{r_j^t - r_j^{t-1}}{r_j^{t-1}})$, тим більше їх планова доходність (r_j^t) та вище середньозважена доходність банківських ресурсів $(WARA^t)$;

3) чим нижче коефіцієнт зростання доходності j -го виду активних операцій $(\frac{r_j^t - r_j^{t-1}}{r_j^{t-1}})$, тим вище коефіцієнт еластичності структури j -го виду банківських ресурсів за доходом (E_{r_j}) .

Таким чином, керувати WARA можна спираючись тільки на показник еластичності структури до змін доходності капіталу.

Механізм оптимізації фінансової потужності банку на основі використання показників еластичності структури фінансових ресурсів за доходністю та вартістю капіталу передбачає порівняльний аналіз зваженої доходності активних операцій із зваженою вартістю відповідних їм видів



капіталу з врахуванням традиційного групування активів банку за нормальними джерелами їх фінансування (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Групування активних операцій банку за нормальними джерелами їх фінансування (запропоновано автором)

Вид активних операцій	Вид джерел фінансування
Ліквідні активи	Вклади до запитання
Міжбанківський кредит	Міжбанківський кредит
Кредити клієнтам	Строкові вклади
Цінні папери	Цінні папери
Розрахунки між філіями	Розрахунки між філіями
Недоходні активи	Власний капітал
Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість

З метою спрощення розрахунків та з урахування загальних тенденцій розвитку структури активів та пасивів банківської системи України нами запропоновано наступне агрегування активних операцій банку за нормальними джерелами їх фінансування (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Агреговане групування активних операцій банку за нормальними джерелами їх фінансування (запропоновано автором)

Вид активних операцій	Вид джерел фінансування
Недоходні активи	Власний капітал
Торговельні операції	Власний капітал
Інші доходні операції	Залучений капітал
Кредити фізичним особам	Залучений капітал
Кредити юридичним особам	
Міжбанківські кредити, видані	Позиковий капітал

В результаті використання моделі отримані наступні значення прогнозованих показників (табл. 3.9).



Розрахунок фінансової потужності для АКБ „Укрсоцбанк” за 2003-2007 роки (запропоновано автором)

Рік	2003	2004	2005	2006	2007 (прогноз)
Плановий обсяг капіталу, грн.	3422071,0	5220908,0	7068331,0	11545423,0	17531455,0
Нерозподілений прибуток на початок періоду, грн.	10240,0	6472,0	12647,0	54365,0	287336,0
Рівень рентабельності банківських ресурсів	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
За моделлю без врахування середніх коефіцієнтів еластичності структури					
WACC, %	11,00	12,40	11,37	11,33	11,16
WARA, %	15,79	16,33	16,66	17,13	17,30
Фінансова потужність, грн.	175680,6	212885,5	388973,9	734007,3	1412433,6
Коефіцієнт фінансової потужності	0,05	0,04	0,06	0,06	0,08
За моделлю з урахуванням середніх коефіцієнтів еластичності структури					
WACC, %	X	11,40	12,63	11,55	11,38
WARA, %	X	16,16	16,50	17,04	17,96
Фінансова потужність, грн.	X	256078,06	288210,38	697298,10	1492023,08
Коефіцієнт фінансової потужності	X	0,05	0,04	0,06	0,09

X – не розраховувалися, у зв'язку із відсутністю порівнюваних форм звітності за попередні роки.

Проведений аналіз показує, що:

1. середньорічна величина показника капіталоутворення протягом 2004-2007 років, розрахованої за формулою (3.7), становить 584 796 грн., а за підсумками 2007 року – 287 336 грн., при цьому генерована протягом року фінансова потужність становить від 4 до 8% банківських ресурсів, що використовуються для проведення активних операцій.
2. середньорічна величина внутрішнього показника капіталоутворення протягом 2004-2007 років, розрахованої за формулою (3.7) з врахуванням моделей визначення середньозважених вартості та доходності (формул 3.9-3.10), становить 581 858 грн., що на 0,5 процента нижче, ніж за даними попередньої моделі. При цьому, розмах варіації коефіцієнту фінансової потужності залишився майже незмінним і склав 4-9 %.



3. Із збільшенням періоду прогнозування величина відхилень результатів за двома моделями мінімізується, та величина розрахункової похибки становить 1,2 %.
4. Існуючий рівень відхилень розрахованої фінансової потужності в двох моделях за роками пояснюється недостатньо репрезентативною інформаційною базою, що використовувалась для визначення коефіцієнтів еластичності. При збільшенні періодів розрахунку даного коефіцієнту (не менше 10 років статистичних спостережень) підвищується точність прогнозування за другою моделлю. Похибка
5. З метою прогнозування більш доцільним є використання другої моделі, оскільки вона не вимагає додаткового прогнозування структури банківських ресурсів за напрямками їх формування і використання. Її застосування передбачає наявність інформації щодо прогнозної зміни вартості капіталу і доходності активних операцій та прогнозного обсягу банківських ресурсів і їх звітної структури за базисний період.

Ефективним способом візуалізації логіки обґрунтування управлінських рішень в сфері максимізації внутрішнього показника капіталоутворення може бути побудова графіків «WARA-WACC». Вихідні правила їх побудови такі:

- 1) за віссю абсцис відображається питома вага банківських ресурсів в структурі активних та пасивних операцій в частках одиниці;
- 2) за віссю ординат показується доходність використання банківських ресурсів та вартість їх залучення;
- 3) послідовність відображення інформації про вартість та частку джерел фінансування має відбивати логіку їх формування в нормальних умовах функціонування банківської установи: власний капітал – залучений капітал – позиковий капітал;



4) послідовність відображення інформації про доходність та частку напрямів використання фінансових ресурсів наводиться з врахуванням їх відповідності нормальним джерелам фінансування та пріоритетності для банку, сформованої на основі його спеціалізації та стратегії розвитку;

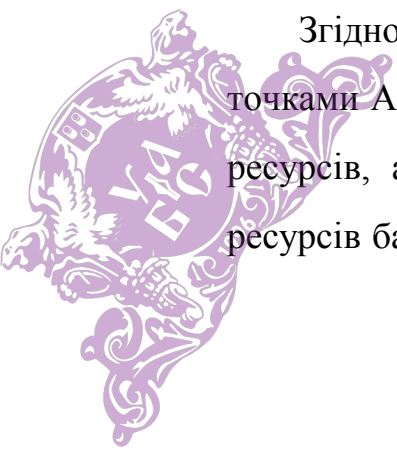
5) площа прямокутників, утворених відрізками, що відповідають питомій вазі та вартості (доходності) фінансових ресурсів відповідає зваженій їх вартості (доходності), а їх сума – середньозваженій вартості (доходності);

б) власний капітал та загальна сума банківських ресурсів в розрахунках питомої ваги приймається зменшеними на суму недоходних операцій банку.

7) Банк максимізує свою фінансову потужність, якщо збільшується величина перевищення доходності активних операцій над вартістю фінансових ресурсів. Для мінімізації WACC необхідно збільшувати в структурі ресурсів питому вагу джерел фінансування з мінімальним коефіцієнтом еластичності структури за витратами (з врахуванням знаку, що відбиває характер залежності) до межі, визначеної нормативами адекватності капіталу, встановленими Національним банком України. Для максимізації WARA необхідно збільшувати в структурі ресурсів питому вагу активних операцій з максимальним коефіцієнтом еластичності структури за витратами з урахуванням типу політики управління ліквідністю банку.

Побудуємо графік показників середньозваженої вартості залучення та доходності розміщення банківських ресурсів для умовного банку на горизонт планування 2003-2007 роки, з метою подальшого визначення напрямів максимізації фінансової потужності банку (рис. 3.5).

Згідно проведеного аналізу, для умовного банку, крива, що описується точками А,В,С,Д,Е,Ф,Г,Н,К,Л – є середньозваженою доходністю банківських ресурсів, а крива М,Н,О,Р,Q,R – це середньозважена вартість залучених ресурсів банку, з врахуванням балансового методу відповідності розміщення



в активні операції нормальних джерел їх фінансування.

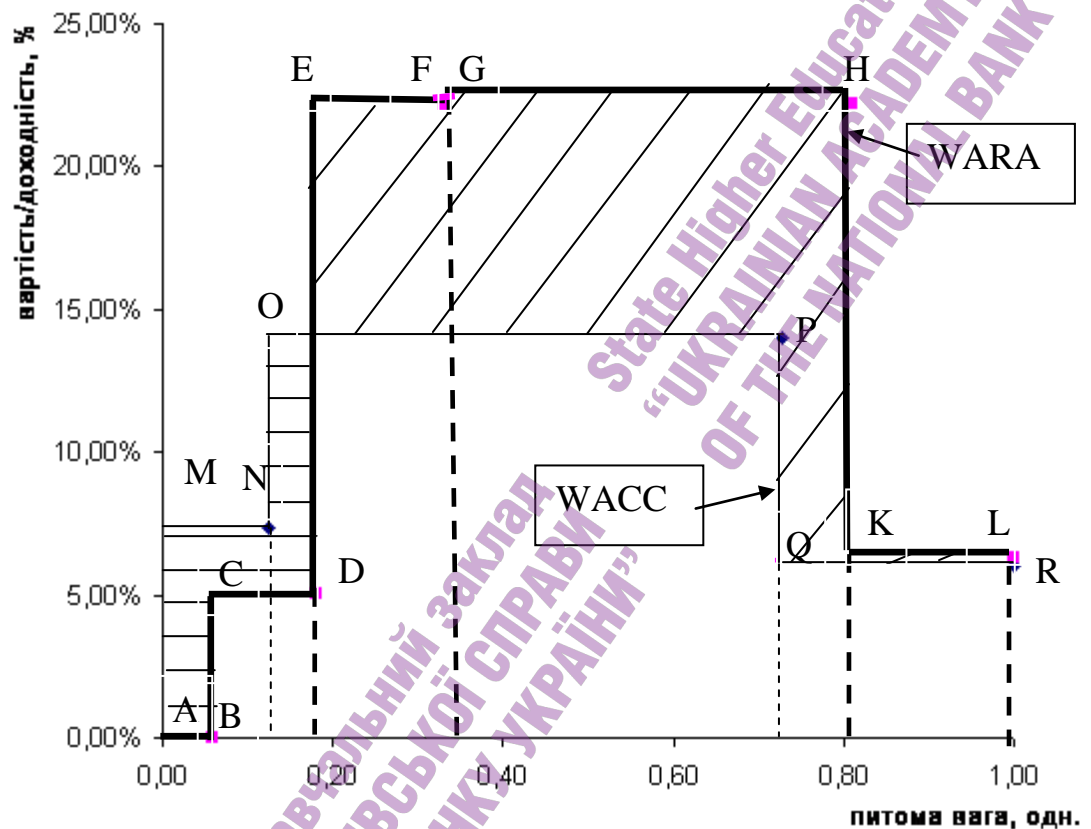


Рис. 3.5. Графік внутрішнього показника капіталізації на прикладі АКБ «Укрсоцбанк» (запропоновано автором)

Умовний приклад показує, що інші доходні активи, є збитковими, та в структурі капіталу фінансуються на 7% за рахунок відносно дорогих залучених ресурсів, що значно погіршує структуру співвідношення середньозважених вартостей і призводить до отримання понаднормових збитків. Для збільшення норми прибутковості пропонується в структурі активів зменшити долю інших доходних операцій, нарощуючи, наприклад, кредитування юридичних осіб. В той же час, не порушуючи нормативи банківської діяльності можна нарощувати обсяг позикових джерел в загальній структурі банківських ресурсів. На нашу думку, даний підхід дозволяє визначити граничні можливості банківської установи, щодо формування зовнішніх та внутрішніх ресурсів без втрати ефективності

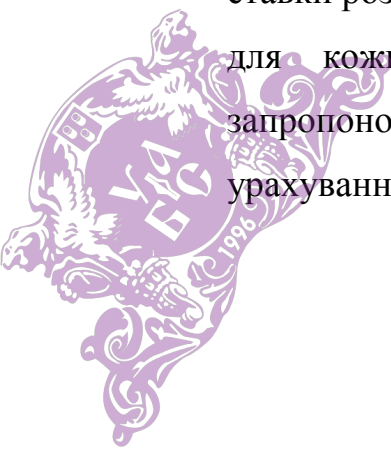
функціонування фінансових операцій та за умов підтримання максимального рівня власних прибутків.

Висновки до розділу 3

Автором обґрунтовано необхідність застосування комплексної моделі планування фінансового стану банківської установи та фінансового моніторингу, як необхідної передумови виконання фінансових планів, досліджено ефективність використання нормативних методів в процесі оперативного планування фінансової діяльності банку.

В ході проведеного дослідження було з'ясовано, що для забезпечення виконання фінансової стратегії необхідним є застосування фінансового моніторингу, що дозволить з мінімальними витратами робочого часу кваліфікованих фахівців отримати результати діяльності банку на кожен конкретний момент часу, використовуючи єдину інформаційну базу. Під фінансовим моніторингом слід розуміти єдину систему безперервного збору, систематизації та обробки інформації і побудови на її основі прогностичних показників діяльності з метою прийняття управлінських рішень. Показники, відібрані в ході фінансового моніторингу є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівництвом банку та для коригування раніше прийнятих рішень при зміні зовнішніх або внутрішніх умов функціонування банку.

В роботі обґрунтовано, що для мінімізації витрат банку в процесі фінансового планування, необхідно проводити розрахунок мінімальної ставки розміщення на основі визначення середньозваженої процентної ставки для кожної зі статей залучених і запозичених ресурсів. Підхід, запропонований на основі застосування нормативних методів планування з урахуванням визначення мінімальної ставки розміщення, на основі якого



складаються беззбиткові фінансові плани, дозволить збільшити ефективність процесу фінансового планування в банку.

На основі проведеного дослідження доведено, що одним із шляхів вдосконалення організації фінансового планування є побудова комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів банківської установи.

Здатність банку до саморозвитку, його перспективну фінансову стійкість визначає обсяг прибутку, генерованого ним в ході операційної діяльності, накопиченого на певний момент часу. Для означення даного обсягу може бути використаний внутрішній показник капіталоутворення, що визначає спроможність генерувати прибуток на основі визначення сукупного обсягу банківських ресурсів, залежно від середньозваженої вартості ресурсів та горизонту фінансового планування для забезпечення реалізації стратегічних завдань, не порушуючи нормативів діяльності банку.

У загальному вигляді, внутрішній показник капіталоутворення банку визначається чистим процентним доходом поточного періоду та сумою накопиченого на момент його оцінки нерозподіленого прибутку. Автором запропоновано модель планування даного показника.

Модель показує, що збільшення внутрішнього показника капіталоутворення передбачає максимізацію середньозваженої доходності активів та мінімізацію середньозваженої вартості банківських ресурсів та максимізацію нарощеної вартості нерозподіленого прибутку передпланового періоду, що забезпечується автоматично в умовах формування максимального значення показника капіталоутворення у $(t - 1)$ -ому періоді.

Таким чином, основними інструментами оптимізації внутрішнього показника капіталоутворення є середньозважена доходність активів (WAR_t) та середньозважена вартість ($WACC_t$) банківських ресурсів.

Результатом проведених розрахунків є оптимізаційні моделі середньозваженої вартості та середньозваженої доходності, що дозволяють максимізувати внутрішній показник капіталоутворення банку.



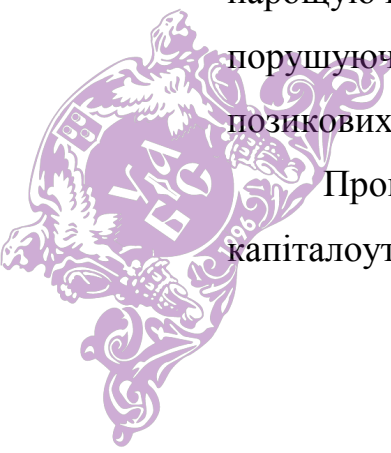
Механізм оптимізації внутрішнього показника капіталоутворення банку на основі використання показників еластичності структури передбачає порівняльний аналіз зваженої доходності активів із зваженою вартістю відповідних їм видів ресурсів з врахуванням традиційного групування активів банку за нормальними джерелами їх фінансування. Отже, керувати *WARA* можна спираючись тільки на показник еластичності структури до змін доходності активів, а *WACC* – тільки на показник еластичності структури до змін вартості ресурсів.

Для оцінки залежності структури формування та використання банківських ресурсів відповідно вартості та доходності пропонується використовувати коефіцієнт еластичності структури банківських ресурсів за витратами та коефіцієнт еластичності структури банківських активів за доходами, які характеризують відносну зміну у відсотках результату (питомої ваги) від зміни фактору (вартості ресурсів та їх доходності) у динаміці на 1%. В ході проведеного дослідження банківських ресурсів на прикладі аналізу фінансової звітності АКБ «Укрсоцбанк» за 2003-2006 роки автором визначені коефіцієнти еластичності структури витрат на формування банківських ресурсів з різних джерел фінансування та коефіцієнтів еластичності за доходністю різних напрямів їх використання (табл. 2.).

Даний підхід дозволяє визначити граничні можливості банківської установи, щодо формування зовнішніх та внутрішніх ресурсів без втрати ефективності функціонування фінансових операцій та за умов підтримання максимально можливого рівня власних прибутків.

Для збільшення норми прибутковості АКБ «Укрсоцбанк» пропонується в структурі його активів зменшити долю інших доходних активів, нарощуючи, наприклад, кредитування юридичних осіб. В той же час, не порушуючи нормативи банківської діяльності можна нарощувати обсяг позикових джерел в загальній структурі банківських ресурсів.

Проведені дослідження визначення внутрішнього показника капіталоутворення на основі коефіцієнтів еластичності довели, що для



забезпечення довгостроковими ресурсами банку при проведенні фінансового планування необхідно враховувати вплив таких вагомих чинників, як кількість залучених ресурсів, їх вартість та термін використання, а також враховувати гнучкість сформованих ресурсів за цими чинниками.

Таким чином, запропонована система планування дозволяє встановлювати ключові показники діяльності, які сприяють перевищенню зростання темпів доходів банків над темпами приросту їх витрат з урахуванням дотримання нормативів діяльності.

Основні положення, висновки та рекомендації, що містяться у розділі 3 дисертаційної роботи знайшли свої відображення у наступних публікаціях: [153, 156, 157, 161].



Державний вищий навчальний заклад
"УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ"

State Higher Educational Institution
"UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE"

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку економічних відносин важливого значення для банків набуває питання ефективності управління фінансами. Інтенсивне розширення діяльності банків призводить до ускладнення всієї системи їх функціонування, що вимагає використання нових методів управління. Дослідження сучасних фінансових відносин довели недостатню ефективність системи управління фінансами в банках. Однією з основних причин низького рівня управління фінансами є неефективне планування фінансової діяльності банків.

В останні роки в науковій літературі звучить критика традиційних підходів до фінансового планування, оскільки порушується один з основних принципів планування – комплексність підходу. Це також пов'язане з тим, що банки впроваджують в свою діяльність не адаптовані до вітчизняних умов західні моделі фінансового планування. Враховуючи все вищевикладене обрана тема дисертаційного дослідження є актуальною, має важливе теоретичне та практичне значення і потребує подальшої розробки.

В дисертаційній роботі було досліджено особливості планування фінансової діяльності банківських установ, зокрема виявлено методичні засади побудови оптимальних організаційних структур і режимів роботи функціонально-технологічних систем, які забезпечують планування та реалізацію фінансових операцій банку. Ефективність планування фінансової діяльності забезпечує система управління фінансами банку, яка передбачає цілеспрямований вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему шляхом аналізу, планування, та контролю і відповідного нормативного забезпечення.

Система управління фінансами повинна включати наступні компоненти: підсистему організаційного менеджменту, підсистему фінансового менеджменту, підсистему інформаційного менеджменту.

Найбільш слабкою ланкою у вітчизняній практиці фінансового



планування в банках є відсутність механізму ув'язки планів різних рівнів, що не дає змогу забезпечити комплексне виконання фінансових планів.

Роль фінансового планування на сучасному етапі набула корінних змін, оскільки власники зацікавлені в зростанні вартості банку та власного капіталу з метою підвищення конкурентноздатності, ефективною координації діяльності структурних підрозділів, філій. Основною метою фінансового планування є визначення та конкретизація фінансових умов функціонування банківської установи на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами.

Фінансове планування характеризується такими ознаками: спрямованістю фінансово-економічної стратегії, забезпеченням відповідної структури власності, дотриманням оптимального співвідношення між прибутковістю та ризиком, виваженістю, відповідальністю і прозорістю щодо розкриття інформації про діяльність банківської установи. В умовах розвитку ринкових відносин для банківських установ, на наш погляд, важливого значення набуває проблема побудови саме системи фінансових планів, що узгоджують стратегічні плани з поточними та оперативними.

Таким чином, ефективне функціонування банківських установ в умовах ринкової економіки багато в чому визначається наявністю налагодженого процесу фінансового планування. Цей процес повинен мати на меті визначення та конкретизацію умов функціонування банківської установи на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами.

У процесі дослідження функціонування банківської системи України були з'ясовані чинники, що впливають на побудову системи планування фінансової діяльності в банку. Визначено, що ключовим чинником, який



впливає на ефективність планування, є необхідність нарощення капіталу банку для досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності.

Важливою складовою ефективного фінансового планування є технологія управління фінансами банківської установи, яка розглядається як система загальних принципів, інструментів і методів, що застосовуються при формуванні, розподілі та використанні банківських ресурсів. Сучасна технологія управління фінансами в банківських установах повинна охоплювати такі основні напрями: формування фінансової структури банку, формування політики фінансового менеджменту банку, фінансове планування та прогнозування, організацію роботи фінансових служб та підрозділів, автоматизацію управлінських рішень та програмне забезпечення. Визначено, що найбільш поширеними технологіями управління фінансами, що застосовуються вітчизняними банками є система збалансованих показників, бюджетування, управлінський облік та аналіз. Із зазначених технологій управління фінансами найбільш часто банками використовується бюджетування.

В роботі удосконалено систему бюджетування в частині розробки бюджетів різного рівня та напрямів діяльності, реалізації контролю за їх виконанням, аналізу відхилень від бюджетних показників та внесення відповідних коригувань. Одним з основних недоліків бюджетування є те, що ця технологія управління фінансами не враховує якісні показники, що мають суттєвий вплив на управління фінансами банків. Зазначену проблему дозволяє вирішити система збалансованих показників. Концепція системи збалансованих показників охоплює стратегічно важливі напрями базуючись на оперативних даних і вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові і не фінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками і ключовими чинниками, під впливом яких вони формуються.

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що для забезпечення виконання фінансової стратегії необхідним є застосування фінансового



моніторингу, що дозволить з мінімальними витратами робочого часу кваліфікованих фахівців отримати результати діяльності банку на кожному конкретний момент часу, використовуючи єдину інформаційну базу. Під фінансовим моніторингом слід розуміти єдину систему безперервного збору, систематизації та обробки інформації і побудови на її основі прогнозних показників діяльності з метою прийняття управлінських рішень. Показники, відібрані в ході фінансового моніторингу, є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

В роботі обґрунтовано, що існують дві взаємодоповнюючі стратегії ринкового поведіння банку – стратегія мінімізації витрат і стратегія забезпечення якості. Для мінімізації витрат банку в процесі фінансового планування необхідно проводити розрахунок мінімальної ставки розміщення на основі визначення середньозваженої процентної ставки для кожної зі статей залучених і запозичених ресурсів. Підхід, запропонований на основі застосування нормативних методів планування з урахуванням визначення мінімальної ставки розміщення, на основі якого складаються беззбиткові фінансові плани, дозволить збільшити ефективність процесу фінансового планування в банку.

На основі проведеного дослідження доведено, що одним із шляхів вдосконалення організації фінансового планування є побудова комплексної моделі планування фінансових процесів банківської установи. Здатність банку до саморозвитку, його перспективну фінансову стійкість визначає обсяг прибутку, генерований цією фінансовою установою від операційної діяльності, накопичений на певний момент часу. Для означення даного обсягу може бути використаний внутрішній показник капіталоутворення, що визначає спроможність генерувати прибуток на основі визначення сукупного обсягу банківських ресурсів, залежно від середньозваженої вартості ресурсів та горизонту фінансового планування для забезпечення реалізації стратегічних завдань, не порушуючи нормативів діяльності банку.



У загальному вигляді, внутрішній показник капіталоутворення банку визначається чистим процентним доходом поточного періоду та сумою накопиченого на момент його оцінки нерозподіленого прибутку. Результатом проведених розрахунків є оптимізаційні моделі середньозваженої вартості та середньозваженої доходності, які дозволяють максимізувати внутрішній показник капіталоутворення банку. Механізм оптимізації даного показника передбачає порівняльний аналіз зваженої доходності активів із зваженою вартістю відповідних їм видів ресурсів з урахуванням традиційного групування активів банку за нормальними джерелами їх фінансування. Таким чином, керувати середньозваженою доходністю можна спираючись тільки на показник еластичності структури до змін доходності за активами та пасивами. Для оцінки залежності структури формування та використання банківських ресурсів відповідно до їх вартості та доходності пропонується використовувати коефіцієнти еластичності структури банківських ресурсів за витратами та за доходами, які характеризують відносну зміну у відсотках результату від зміни фактора у динаміці на 1 %. У ході проведеного дослідження на прикладі аналізу фінансової звітності АКБ “Укрсоцбанк” за 2003-2006 роки автором визначені коефіцієнти еластичності структури витрат та коефіцієнти еластичності за доходністю.

Таким чином, запропонована система планування дозволяє встановлювати ключові показники діяльності, які сприяють перевищенню зростання темпів доходів банків над темпами приросту їх витрат з урахуванням дотримання банком нормативів діяльності.

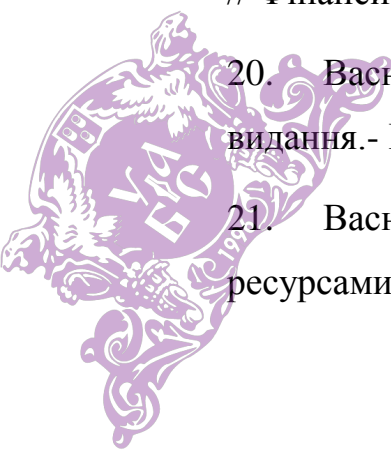


СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

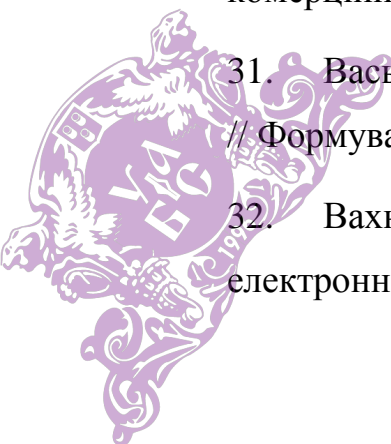
1. Аванесова І.А. Інструментарій регулювання кредитної діяльності комерційного банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
2. Антропов Д.Л. Интегрированный риск-менеджмент в системе управления банком // Деньги и кредит (рус.).- 2005.- № 1.- С.33-38
3. Алексеєнко М.Д., Алексеєнко Л.М. Формування статутного капіталу банку // Фінанси України (укр.).- 2005.- № 4.- С.109-116
4. Батковський В.А. Рейтингова оцінка діяльності банків // Фінанси України (укр.).- 2004.- № 5.- С.145-151
5. Бакун О. Оподаткування доходів фізичних осіб від їх депозитних вкладів // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 5.- С.10-14
6. Башлай С.В. Концептуальні засади формування системи кооперативного банківського обслуговування підприємств АПК в Україні // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 5.- С.34-38
7. Башлай С.В., Лобода Н.О. Теоретичні аспекти та особливості банківського кредитування фізичних осіб в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 12: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2005.- 234 с.
8. Бирюкова Е.А. Межбанковский кредит как инструмент управления ликвидностью и рефинансирование // Банковские услуги (рус.).- 2004.- № 5.- С.22-32
9. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств.– К.: Знання, 1999.– 312 с.
10. Білик М.Д. Фінансові аспекти реорганізації державних підприємств // Фінанси України. – 2001.– № 11. – С.78-86.



11. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента: В 2-х т. Т.1. – К.: Ника-Центр, 1999. – 592 с.
12. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. – К.: ИТЕМЛТД, АДЕФ-Украина, 1996. – 534 с.
13. Блудова Т.В., Гармидаров П.П. Оцінка конкурентоспроможності українських банків на основі просторової моделі аналізу ефективності діяльності // Формування ринкових відносин в Україні (укр.).- 2004.- № 6.- С.50-54
14. Божко В.П., Шигимага Е.О. Об оценке структуры доходов коммерческого банка // Економіка. Фінанси. Право (укр.).- 2004.- № 10.- С.23-28
15. Бондаренко Л.А. Побудова системи ризик-менеджменту в комерційному банку // Фінанси України (укр.).- 2003.- № 9.- С.85-94
16. Бондарь А.Л. Структура банковских ресурсов // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 13: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2005.- 270 с.
17. Бочаров В., Леонтьев В. Корпоративные финансы: Издание 1-е, 2003.- 592 с.
18. Бушуева І.В., Галіцин В., Пахомов О.М. Модельні дослідження організаційної структури комерційного банку при реструктуризації менеджменту // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 4.- С.22-25
19. Васюренко О.В. Управління залученням ресурсів у комерційних банках // Фінанси України (укр.).- 1999.- № 11.- С.88-93
20. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник: Навчальне видання.- К.: Академія, 2001.- 320 с.
21. Васюренко О.В. Современные методы управления банковскими ресурсами: Научное издание.- Х.: Гриф, 1997.- 392 с.



22. Васюренко О.В., Федосік І.М. Ресурсний потенціал комерційного банку // Банківська справа (укр.).- 2002.- № 1.- С.58-65
23. Васюренко О.В., Азаренкова Г. Управління ліквідністю банку з погляду зміни швидкості його фінансових потоків // Банківська справа (укр.).- 2003.- № 1.- С.60-64
24. Васюренко О.В. Банківські операції: Навчальний посібник. Навчальне видання.- 3-є вид., стереот.- К.: Знання, 2002.- 255 с.
25. Васюренко О.В., Христофорова О. Збалансованість структури зобов'язань банку як фактор забезпечення ефективності кредитних операцій // Банківська справа (укр.).- 2004.- № 3.- С.3-10
26. Васюренко Л.В., Федосік І.М. Концептуальні підходи до стратегічного управління ресурсним потенціалом банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2005.- 267 с.
27. Васюренко О., Погореленко Н.П. Організація управління стійким розвитком банківської установи // Вісник Національного банку України (укр.).- 2006.- № 6.- С.22-24
28. Васюренко Л.В. Взаємозалежність розвитку банківського сектору та інвестиційної діяльності в Україні // Банківська справа (укр.).- 2007.- № 1.- С.24-29 с.
29. Васильченко З. Концептуальні основи визначення вартості банківської установи // Банківська справа (укр.).- 2003.- № 5.- С.25-36
30. Васильченко З.М. Методологічні засади стратегії реорганізації комерційних банків // Фінанси України (укр.).- 2004.- № 7.- С.123-131
31. Васюкович І.М. Деякі аспекти фінансової стійкості комерційного банку // Формування ринкових відносин в Україні (укр.).- 2004.- № 2.- С.40-43
32. Вахнюк С.В. Вплив ефекту операційного важеля на вартість електронних бізнес - рішень сучасного банку // Актуальні проблеми



економіки (укр.).- 2004.- № 3.- С.66-74

33. Вожжов А.П., Сухомлинов Е.А. Об эффективности трансформации переменной части текущих пассивов в состав управляемых ресурсов коммерческого банка // Вісник Української академії банківської справи.- 2003.- № 1.- С.56-62

34. Гармидаров П.П. Знаходження середньозважених оцінок груп нормативів банку // Формування ринкових відносин в Україні (укр.).- 2005.- № 2.- С.68-72

35. Гамза В.А. Банковская система России: основные проблемы развития // Мировая экономика и международные отношения (рус.).- 2003.- № 10.- С.7-14

36. Герасименко В. Концентрація банківського капіталу і методи оцінки її рівня // Вісник Національного банку України (укр.).- 2007.- № 4.- С.28-32

37. Глівенко С.В., Соколов М.О., Теліженко О.М. Економічне прогнозування: Навчальний посібник: Навчальне видання.- 2-е вид.,перероб.і доп..- Суми: Університетська книга, 2001.- 207 с.

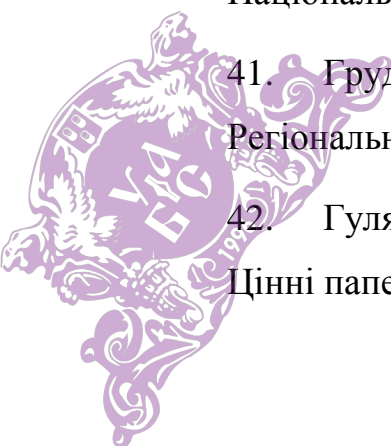
38. Горохов М.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Филинь, 1998. – 208 с.

39. Гриценко В.Г. Использование функционально-стоимостного анализа в планировании деятельности банка // Вісник Української академії банківської справи.- 2003.- № 1.- С.62-65

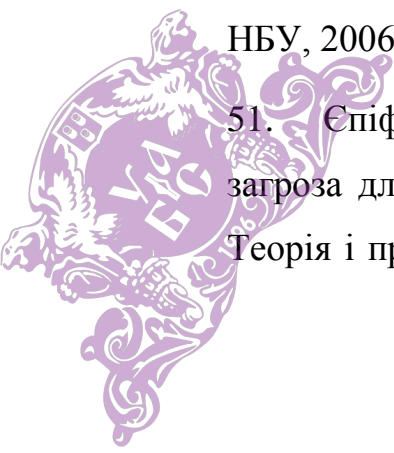
40. Грищенко А.І., Волошин І.І. Моделювання швидкого зростання банку із симуляцією процентного ризику методом Монте-Карло // Вісник Національного банку України (укр.).- 2007.- № 1.- С.32-36

41. Грудзевич Я.В. Проблеми капіталізації банківської системи України // Регіональна економіка (укр.).- 2005.- № 1.- С.116-120

42. Гуляницький Л. Кодекс корпоративного управління: яким йому бути? // Цінні папери України. -№28, 26 липня 2001р., С.13.



43. Добровольський О. Адекватність капіталу та його вплив на результати діяльності банку // Вісник Національного банку України (укр.).- 2004.- № 6.- С.34-36
44. Домбровський В.С. Перспективи малых банков в Украине // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
45. Дубовик О.В., Кузнєцова А.Я., Гірченко Т.Д. Формування конкурентоспроможності банку: Монографія. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 215 с.
46. Єлейко Я.І., Лапішко Л.М., Кінаш О.М. Моделювання оптимальної структури балансу банку // Фінанси України (укр.).- 2003.- № 5.- С.111-115
47. Єпіфанов А.О., Маслак Н.Г., Сало І.В. Операції комерційних банків: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Суми: ВТД "Університетська книга", 2007.- 523 с.
48. Єпіфанов А.О. Стан і перспективи розвитку банківської системи України // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 3 : Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 2000.- 381 с.
49. Єпіфанов А.О. Основа ефективності банківської системи - кваліфіковані кадри // Банківська справа (укр.).- 1999.- № 4.- С.14-16
50. Єпіфанов А.О., Шпиг Ф.І. Банки з іноземним капіталом як можлива загроза для національної економіки // Міжнародна банківська конкуренція: Теорія і практика: Збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції (25-26 травня 2006 р.): Збірник: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2006.- 110 с.
51. Єпіфанов А.О., Шпиг Ф.І. Банки з іноземним капіталом як можлива загроза для національної економіки // Міжнародна банківська конкуренція: Теорія і практика: Збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної



конференції (25-26 травня 2006 р.): Збірник: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2006.- 110 с.

52. Єпіфанов А.О. Кваліфікований персонал - головний капітал банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2005.- 267 с.

53. Єрмошенко М.М. Засади національної безпеки банківської сфери // Банковские технологии (рус.).- 2001.- № 10.- С.150-156

54. Єрмошенко М.М. Механізм застосування нормативу резервних вимог у банківській діяльності // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2005.- 267 с.

55. Єрмошенко М.М. Інформаційно - аналітична підтримка аналізу діяльності комерційних банків // Актуальні проблеми економіки (укр.).- 2006.- № 10.- С.59-68

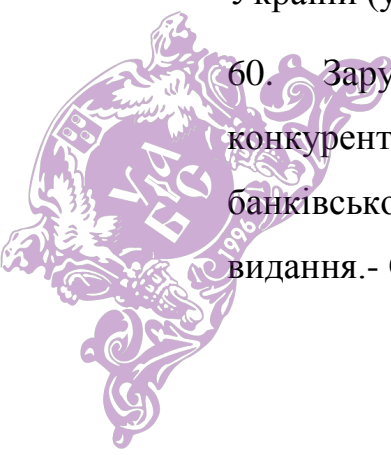
56. Емельянов А.П. Контроль расходов коммерческого банка в системе бюджетирования // Финансы и кредит (рус.).- 2004.- № 10.- С.33-40

57. Жмуркевич А.Є., Мицишин О.Я., Мицишин І.Р. Оптимізація планової фінансової моделі діяльності банківських установ // Регіональна економіка (укр.).- 2003.- № 1.- С.143-153

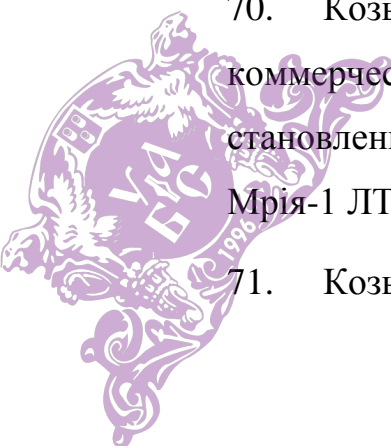
58. Загородній А.Г., Вознюк Г. Л., Смовженко Т. С. Фінансовий словник.- 3-тє вид., випр. та доп.- К: Товариство "Знання", 2000.-587 с.

59. Заруцька О. Рівновага залучених та розміщених банківських ресурсів як необхідна умова стабільного розвитку // Вісник Національного банку України (укр.).- 2007.- № 4.- С.20-27

60. Заруба Ю.О., Кіреева К.О. Капітал та його роль у забезпеченні конкурентного розвитку банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.



61. Зеленский Ю.Б. Проблемы развития региональных банков и реальный сектор экономики // Деньги и кредит (рус.).- 2003.- № 4.- С.48-58
62. Карпов А.Е. Бюджетирование как инструмент управления. –М.: Результат и качество, 2003. – 392 с.
63. Карчева Г.Т. Особливості становлення та розвитку банківської системи України // Економіка і прогнозування (укр.).- 2005.- № 2.- С.93-103
64. Карчева Г.Т., Затварська О.О. Оцінка ефективності розвитку банківської системи України та шляхи її підвищення // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
65. Кіреєв О.І., Заруба Ю.О. Підвищення конкурентоспроможності банку: стратегічний підхід // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 11.- С.24-28
66. Ковальов В. В. Фінансовий аналіз: Керування капіталом. Вибір інвестицій. Аналіз звітності. - Москва: Фінанси і статистика, 2002 .- 392 с.
67. Коваль С.Л. Формування фінансових ресурсів комерційних банків // Фінанси України (укр.).- 2004.- № 7.- С.110-116
68. Колодізєв О. М., Чмутова І.М., Губарева І.О. Фінансовий менеджмент у банках: концептуальні засади, методологія прийняття рішень у банківській сфері: Навчальний посібник. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 408 с.
69. Коваленко В.В. Проблеми капіталізації та концентрації капіталу в банківській сфері // Вісник Української академії банківської справи (укр.).- 2006.- № 1.- С.49-54
70. Козьменко С.Н., Линсли Ф. Проблемы слияний и поглощений коммерческих банков // Банківська система України: теорія і практика становлення: В 2 т. Т.1.: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 1999.- 338 с.
71. Козьменко С.М., Горіна С.О., Андронов О.М. Глобалізація банківської



діяльності й регіональні інтереси // Фінанси України (укр.).- 2000.- № 9.- С.141-149

72. Козьменко С.Н., Горина С.А. Банковская система и экономика: реструктуризация на фоне глобализации: Монография.- М.: МАКС Пресс, 2001.- 324 с.

73. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Суми: Університетська книга, 2003.- 734 с.

74. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І. Обмеження і межі присутності іноземного капіталу у вітчизняній банківській системі // Вісник Української академії банківської справи (укр.).- 2006.- № 2.- С.105-109

75. Крухмаль О.В. Проблеми вартісної оцінки банківських інформаційних ресурсів // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.

76. Клімова О.О. Аналіз прибутковості комерційних банків України // Фінанси України (укр.).- 2005.- № 3.- С.112-117

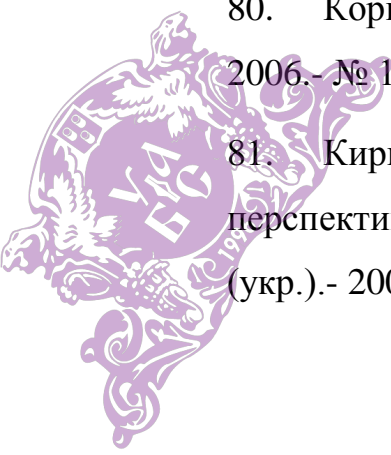
77. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997.–576с.

78. Коротов А. Современные модели управления операционными рисками в коммерческих банках // Банковские услуги (рус.).- 2006.- № 1.- С.20-22

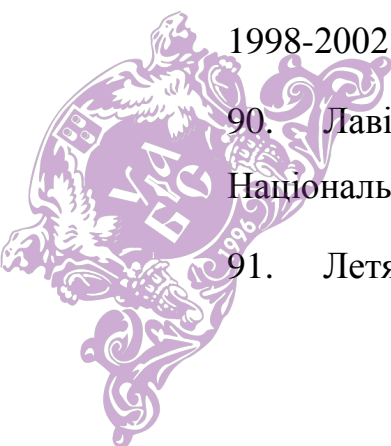
79. Костіна Н.І., Алексєєв А.А., Василик О.Д. Фінансове прогнозування: методи та моделі: Навчальний посібник. – К.: Знання, 1997. – 184 с.

80. Коркин А. Пределы бюджетинга // Банковский менеджмент (рус.).- 2006.- № 1.- С.2-10

81. Кириченко М.М. Процеси транснаціоналізації банківської діяльності та перспективи їхнього розвитку в Україні // Актуальні проблеми економіки (укр.).- 2006.- № 1.- С.132-140



82. Коупленд Т., Коллер Т., Мурин Дж. Стоимость компаний: Оценка и управление / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 576 с.
83. Кныш М.И., Перекатов Б.А., Тютиков Ю.П. Стратегическое планирование инвестиционной деятельности. – СПб: Изд. Дом “Бизнес-Пресса”, 1998. – 315 с.
84. Кузнецова А., Карпа Я. Банківський сектор України як джерело фінансування інвестиційно-іноваційної діяльності. // Вісник НБУ. -2004. -№1. – С.60-64
85. Кузнецова А.Я. Роль комерційного банку у фінансуванні інноваційних проектів підприємницького сектора економіки України // Регіональна економіка. — Львів, ІРД НАН України, 2002. - № 4. - С 213-219.
86. Кривенко Л.В. Роль вітчизняної банківської системи в реалізації євроінтеграційного курсу // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (25-26 листопада 2004 р.): Збірник: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2004.- 132 с.
87. Криклій О.А. Стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банків // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
88. Крухмаль О.В. Оцінка фінансової стійкості на підставі визначення критеріїв динамічної стабільності діяльності банку // Актуальні проблеми економіки (укр.).- 2006.- № 9.- С.43-51
89. Кучерук В. Економіка та діяльність банківської системи України у 1998-2002 рр. // Финансовые услуги (рус.).- 2003.- № 3.- С.11-14
90. Лавінський Г., Галіцин В., Бушуєва І. Банківський контролінг // Вісник Національного банку України (укр.).- 2004.- № 1.- С.34-38
91. Летягин О.В. Надлежащее корпоративное управление и внутренний



контроль как основа эффективного управления рисками в кредитных организациях // Банковские услуги (рус.).- 2006.- № 1.- С.11-13

92. Лютий І., Юрчук О. Фінансова стабільність банків як основа розвитку ринку фінансових послуг // Вісник Національного банку України (укр.).- 2005.- № 4.- С.39-43

93. Макаренко М.І. Забезпечення цінової стабілізації Європейським центральним банком // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 8: Збірник наукових праць. - Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2003.- 364 с.

94. Макаренко М.І., Савченко Т.Г. Трансфертне ціноутворення: концептуальні засади та значення для банківських установ // Актуальні проблеми економіки (укр.).- 2006.- № 4.- С.44-52

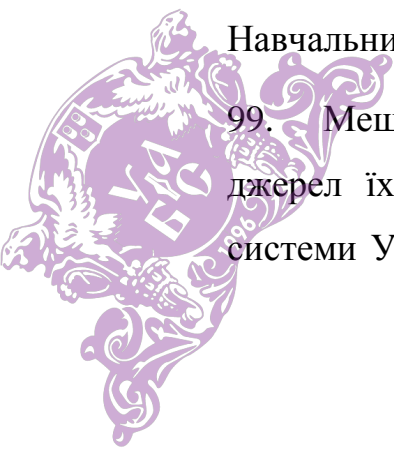
95. Макаренко М.І. Макроекономічні чинники міжбанківської конкуренції на грошово-кредитному ринку України // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т.16: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2006.- 334 с.

96. Маслак Н.Г. Проблеми капіталізації банківської системи України // Актуальні проблеми економіки (укр.).- 2004.- № 11.- С.31-39

97. Мельник Л.Г., Терехов Е.Н. Перспективы развития в Украине новых форм средств платежа (на примере пластиковых карточек) // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва (Міжнародний науковий ж-л.-1999.- № 3): Зб.наукових праць СумДУ.- Суми: СумДУ, 1999.- 274 с.

98. Мещеряков А.А., Лисяк Л.В. Фінансовий менеджмент у банках: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 208 с.

99. Мещеряков А.А. Оцінка прибутковості активів на основі визначення джерел їх формування // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. тез доповідей VIII Всеукраїнської науково-практичної



конференції (10-11 листопада 2005 р.): Збірник: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2005.- 95 с.

100. Москаленко В.П., Шипунова О.В. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: Научно-методическое издание: Наукове видання. – Суми: Довкілля, 2003. – 176 с.

101. Москаленко В.П. Экономическая самостоятельность предприятий и роль банков // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2005.- 267 с.

102. Науменкова С.В., Глазун О.И. Использование методов количественного прогнозирования в процессе финансового планирования // Вісник УАБС. №1 – 2002. – С.32-36

103. Овдій Ю. Облік виконання бюджету в банку // Вісник Національного банку України (укр.).- 2005.- № 8.- С.36-39

104. Осецький В.Л. Моделювання інноваційно-інвестиційних процесів у банківській системі України // Вісник Української академії банківської справи.- 2003.- № 1.- С.81-85

105. Онищенко С.В. Удосконалення фінансового планування на підприємствах // Ринок цінних паперів України. – 2003. -№3-4, С. 85-88.

106. Онищенко С.В. Фінансове планування – основний елемент управління фінансами підприємства // Фінанси України. – 2000. -№9, С.58-62.

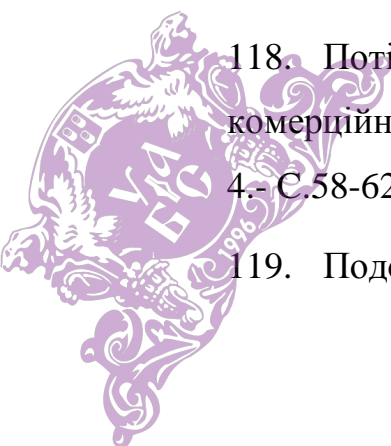
107. Осипенко Т.В. Построение комплексной системы управления банковскими рисками // Деньги и кредит (рус.).- 2003.- № 12.- С.49-61

108. Остапчук Я. Роль іноземного капіталу в банківській системі України // Финансовые риски (рус.).- 2007.- № 1.- С.41-47.

109. Плікус І. Й. Система моніторингу для фінансового прогнозу діяльності підприємства // Фінанси України (укр.).-2003.- №4.-с. 35-45.



110. Пашута А. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України // Вісник Національного банку України (укр.).- 2006.- № 1.- С.44-48
111. Панюшкина С. Радар компанії. Как внедрить Систему сбалансированных показателей // Украинская инвестиционная газета. - №26(455), 29 июня 2004г., С.25.
112. Павлович Ю.В. Види ризиків комерційного банку та удосконалення їх класифікації // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 13: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2005.- 270 с.
113. Патрікац Л., Крохмалюк Д. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України // Вісник Національного банку України (укр.).- 2004.- № 1.- С.38-44
114. Перехожев В.А. Анализ доходности банковских продуктов: методология и методика // Банковские услуги (рус.).- 2003.- № 4.- С.22-31
115. Пернарівський О.В. Аналіз, оцінка та способи зниження банківських ризиків // Вісник Національного банку України (укр.).- 2004.- № 4.- С.44-58
116. Пігуль Н.Г. Основні напрямки розвитку корпоративного управління в Україні//Проблеми формування і розвитку фінансово-кредитної системи України. Збірник наукових статей за матеріалами II міжвузівської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. – Харків. – 2002. – С. 241-243.
117. Пігуль Н.Г. Порівняльна характеристика функціонування суб'єктів господарювання різних форм власності. //Вісник УАБС. - №2(11). –2001. – С.16-20.
118. Потійко Ю. Теорія і практика управління різними видами ризиків у комерційних банках // Вісник Національного банку України (укр.).- 2004.- № 4.- С.58-62
119. Подоляка О.І., Вахнюк С.В. Прогнозування додаткових фінансових



надходжень банку при впровадженні інноваційних технологій на прикладі систем дистанційного обслуговування клієнтів // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 13: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2005.- 270 с.

120. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 208 с.

121. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

122. Прасолова С. Проблеми оцінки та управління процентним ризиком комерційних банків: актуальні аспекти // Вісник Національного банку України (укр.).- 2007.- № 9.- С.36-40

123. Приказюк Н. Механізм інвестиційної діяльності комерційних банків на ринку іпотечних цінних паперів // Підприємництво, господарство і право (укр.).- 2006.- № 1.- С.95-99

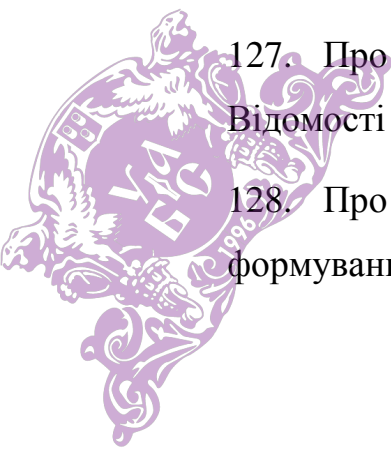
124. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні. Закон України від 30 жовтня 1996 р. №448/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996, – № 51. – С. 292-296.

125. Про затвердження Положення про порядок складання річного фінансового плану державним підприємством. Наказ Міністерства економіки України від 25 грудня 2000 року №277 // Українська інвестиційна газета. Нормативна база. -№15, 16 квітня 2002р., – С.6-9.

126. Про банки і банківську діяльність. Закон України від 27.04.2007 N 997-V (997-16), // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2001, N 5-6, ст.30

127. Про інвестиційну діяльність. Закон України від 18 вересня 1991 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 47. – С. 646-650.

128. Про схвалення Методичних рекомендацій щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України. Постанова Правління



Національного банку України від 06.09.2007р. N 324.

129. Пшик Б.І. Модель управління активами і пасивами банку // Фінанси України (укр.).- 2003.- № 5.- С.115-121

130. Раєвська Т. Практичні підходи до оцінки ризиків у діяльності банків // Вісник Національного банку України (укр.).- 2005.- № 8.- С.9-14

131. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей // [http:// www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)

132. Рекомендації з найкращої практики корпоративного управління для акціонерних товариств України // Цінні папери України. - №32, 20 серпня 2001р., С.11-17.

133. Рекуненко І.І. Вторинний ринок акцій і питання обліку прав власності на них в Україні //Вісник УАБС. –2001. - №2 (11). – С. 20 -23.

134. Роговая Н.М. Деякі теоретичні аспекти державного регулювання банківської діяльності // Економіка України (укр.).- 2004.- № 4.- С.36-40

135. Рогачев А.Ю. Методы расчета рисковей стоимости в банковской практике // Деньги и кредит (рус.).- 2005.- № 9.- С.41-46

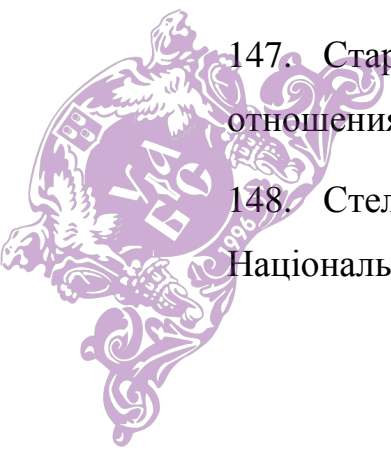
136. Рудык Н.Б. Семенова Е.В. Рынок корпоративного контроля: Слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 43-58.

137. Рибалка О.О. Розгляд сутності та значення прибутку з позиції банківського бізнесу // Міжнародна банківська конкуренція: Теорія і практика: Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (31 травня-1 червня 2007 р.): Збірник: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2007.- 184 с.

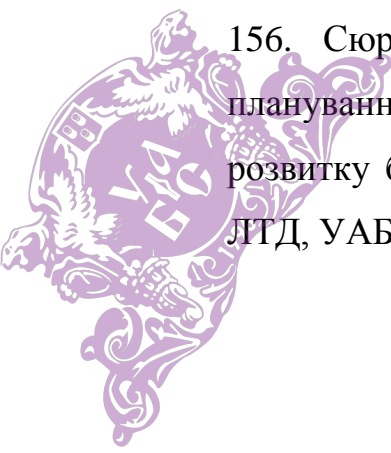
138. Сало І.В. Удосконалення фінансового аналізу банківських операцій // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 3 =: Збірник наукових праць: Наукове видання. - Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 2000.- 381 с.



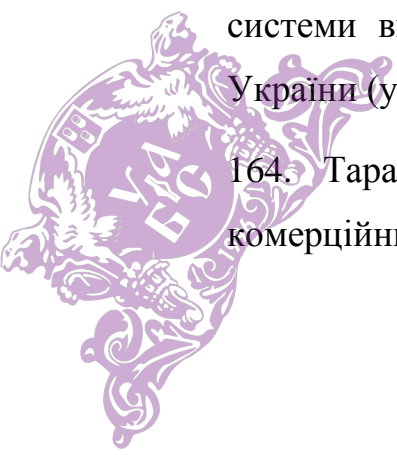
139. Сало І.В. Розвиток монетарної політики Національного банку України // Вісник Української академії банківської справи (укр.).- 2006.- № 1.- С.9-17
140. Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник: Навчальне видання.- Суми: ВТД "Університетська книга", 2007.- 314 с.
141. Савченко Т.Г. Трансфертне ціноутворення в системі оцінки ефективності діяльності підрозділів банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2005.- 267 с.
142. Самойлов Е. Стресс - тестирование платежной позиции банка // Банковский менеджмент (рус.).- 2006.- № 1.- С.27-32
143. Санин В.В. Постановка финансовой цели коммерческого банка: формирование новых подходов // Финансы и кредит (рус.).- 2004.- № 6.- С.31-37 Hassan K., Wolfe D., Maroney N. Corporate control and governance in banking = Корпоративное управление и контроль в банках // Corporate Ownership & Control (англ.).- 2004.- № 4.- С.94-108
144. Сергеева Л., Блаженкова Т. Моделювання й аналіз структури діяльності банку // Банківська справа (укр.).- 2003.- № 5.- С.17-25
145. Сергеев И.В., Щипицин А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. –М.: Финансы и статистика, 2002. –288 с.
146. Смирнов В.М., Рассказов С.В., Рассказова А.Н. Сравнение моделей менеджмента, основанных на управлении стоимостью компании // Материалы II Всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». Секция 2. - М.: ЦЭМИ РАН, 2001. - С. 108-110.
147. Старовойтов М. Акционерная собственность и корпоративные отношения // Вопросы экономики. – 2001. - №5. – С. 61-72.
148. Стельмах В.С. Банки - кровеносна система економіки України // Вісник Національного банку України (укр.).- 2004.- № 5.- С.18-19



149. Строев А.А. Внедрение системы кредитного скоринга в банке // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке (рус.).- 2004.- № 6.- С.50-57
150. Сугоняко О. Капіталізація банків: нова тенденція // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 10.- С.34-37
151. Сюркало Б.І. Методологічні засади організації фінансового моніторингу // Вісник Української академії банківської справи. – 2003.– № 2 – С. 34-37.
152. Сюркало Б.І. Організація фінансового моніторингу в системі управління фінансовими результатами діяльності комерційного банку // Збірник наукових праць „Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” Т. 10 – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2004.– С. 160-165.
153. Сюркало Б.І. Вдосконалення методів сценарного розвитку подій в процесі формування фінансового плану // Збірник наукових праць „Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону // Фінансова політика та інвестиції” – Рівне, 2006.– С. 167-174.
154. Сюркало Б.І. Побудова моделі фінансового планування // Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України» Т. 15. –Суми: УАБС НБУ, 2006. – С. 198-204.
155. Сюркало Б.І. Практичні аспекти застосування технологій бюджетування в комерційних банках // Вісник Української Академії Банківської Справи. – 2006. – №2 – С. 47-52.
156. Сюркало Б.І., Школьник І.О. Удосконалення організації фінансового планування в банках // Збірник наукових праць „Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України” Випуск 22. – Суми: ВВП «Мрія-1» ЛТД, УАБС, 2007.– С. 353-359.



157. Сюркало Б.І. Сучасні методи планування розміру капіталу банку // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – Т.1. – 2008. – С. 121 – 126.
158. Сюркало Б.І. Особливості планування в системі управління фінансами банку // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 235. В 3 т. Том 2. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 542-547.
159. Сюркало Б.І. Технологія управління фінансами: визначення сутності та актуальні проблеми // „Фінансово-кредитне стимулювання економічного зростання”: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Тези доповіді – Луцьк: РВВ „Вежа” Волин. Держ. Ун-ту ім. Лесі Українки, 2005.– С. 793 – 794.
160. Сюркало Б.І. Планування в системі управління фінансами банківських установ // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник тез доповідей 10 Всеукраїнської науково-практичної конференції. – Т.2. – Суми: УАБС НБУ, 2007. – С. 61– 62.
161. Сюркало Б.І. Роль фінансового моніторингу у формуванні системи збалансованих показників на підприємстві // «Проблеми забезпечення економічного розвитку підприємств» Матеріали всеукраїнської наукової конференції молодих науковців. - Донецьк: ДонУЕП, 2005.- С. 287 – 289.
162. Сюркало Б.І. Еволюція систем управління підприємством: сучасні технології управління // «Сучасні аспекти фінансового управління економічного процесу» матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції м. Севастополь: СевНТУ, 2005.- С. 168 – 170.
163. Стефанюк Б.І. Концептуальні підходи щодо створення ефективної системи внутрішнього контролю в банку // Вісник Національного банку України (укр.).- 2007.- № 4.- С.57-61
164. Таран Т.А. Використання ринкових методів оцінки в управлінні комерційним банком // Фінанси України (укр.).- 2004.- № 12.- С.93-100



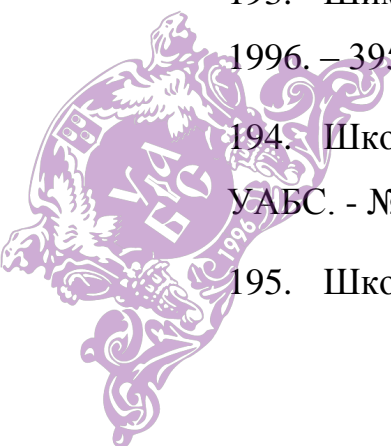
165. Тармаева Н.Г. Базель II: оценка некоторых промежуточных итогов // Международные банковские операции (рус.).- 2007.- № 1.- С.24-31
166. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями. - М.: ГУ-ВШЭ, 2000. - 504 с.
167. Тен В.В. Методология анализа безубыточности коммерческого банка // Банковское дело (рус.).- 2006.- № 4.- С.34-38
168. Торяник Ж.І. Формування ресурсного потенціалу комерційних банків України // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
169. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов: - М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
170. Уваров К.В. Управління ризиками операцій банків на валютному ринку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
171. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании. - М.: Дело, 2000. - 360 с.
172. Федулова Л.І. Менеджмент банку та конкурентноспроможність // Формування ринкових відносин в Україні (укр.).- 2003.- № 5.- С.48-50
173. Фомін І. Конкурентна позиція банку: детермінанти визначення та методика оцінки // Вісник Національного банку України (укр.).- 2003.- № 4.- С.8-11
174. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 1996 – 405 с.



175. Финансы, денежное обращение и кредит. Учебник: / М.В.Романовский и др.; Под ред. М.В.Романовского, О.В.Врублевской. – М.: Юрайт-М, 2001. – 543 с.
176. Фінанси підприємств: Навчальний посібник: Курс лекцій / За ред. д.е.н., проф. Г.Г.Кірейцева. – К.: ЦУЛ, 2002. – 268 с.
177. Филимоненков А.С. Финансы предприятий: Учебное пособие: Навчальне видання.- К.: Ника-Центр; Эльга, 2002.- 278 с.
178. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Под ред. ис предисл. А.А.Турчака, Л.Г.Головача, М.Л.Лукашевича. –М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
179. Харько Э.Д. Оптимизационные модели развития коммерческого банка как инструмент стратегического планирования // Финансовый менеджмент (рус.)- 2005.- № 5.- С.72-80
180. Хорват П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 4.
181. Хруцкий Е.В., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. –М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
182. Чемерис В.О. Управління ризиками як важливий компонент процесу ефективного управління банком // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
183. Черкашенко В. Стратегические риски деятельности банка: состав методов оценки, управления и инструменты // Банковский аудитор (рус.)- 2006.- № 1.- С.9-11
184. Черкасов В.Е., Платицина Л.А. Банковские операции: маркетинг, анализ – М: " Консалтбанкир", 2001. - 288 с.



185. Черныш А. Решение задач эффективного управления банком // Корпоративные системы (рус.).- 2006.- № 1.- С.14-18
186. Чижевська М.Б., Крамаренко Є.В. Входження іноземного капіталу в банківський сектор України // Економіка. Фінанси. Право (укр.).- 2006.- № 2.- С.8-11
187. Черкашина К.Ф. Підвищення рівня капіталізації банків як передумова інтеграції до європейського фінансового ринку // Актуальні проблеми економіки (укр.).- 2005.- № 3.- С.49-56
188. Черкашина К.Ф. Реформування банківської системи України як шлях інтеграції до Європейського Союзу // Вісник Української академії банківської справи.- 2004.- № 1.- С.13-17
189. Ченг Ф. Ли, Дж. И. Финерти. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 686 с.
190. Шальнов П.С., Конузин В.В. Подходы к автоматизации процесса управления ликвидностью в коммерческом банке // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке (рус.).- 2005.- № 2.- С.69-75
191. Шейко О.П. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку національної банківської системи // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 9: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: Мрія-1 ЛТД; УАБС, 2004.- 374 с.
192. Шелудько Н.М. Іноземний капітал у банківському секторі України: тенденції, проблеми, перспективи // Фінанси України (укр.).- 2004.- № 12.- С.100-108
193. Шим Дж.К., Сигел Дж. Г. Финансовый менеджмент. – М.: Филинь, 1996. – 395 с.
194. Школьник І.О. Підсумки процесу приватизації – 10 років //Вісник УАБС. - №2 (11). –2001. – С. 81-85.
195. Школьник І.О., Люта О.В. Базель II: основні складові та їх



характеристика // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т.20: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2007.- 352 с.

196. Шпиг Ф.І. Проблеми експансії іноземного банківського капіталу в Україні // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. Т. 14: Збірник наукових праць: Наукове видання.- Суми: УАБС НБУ, 2005.- 267 с.

197. Altman E. A Further Empirical Investigation of the Bankruptcy Cost Question // Journal of Finance, 1984. Vol. 39.

198. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 “Measuring Business Performance”. – 1998. – P. 45-52.

199. Andersen H.V., Lawrie G., Shulver M. The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – which is the better strategic management tool?: 2GC Working Paper. – UK: 2GC Active Management, 2000.

200. Atkinson A., Epstein M. Measure for measure: Realizing the power of the balanced scorecard // CMA Management. – September 2000. – P. 22-28.

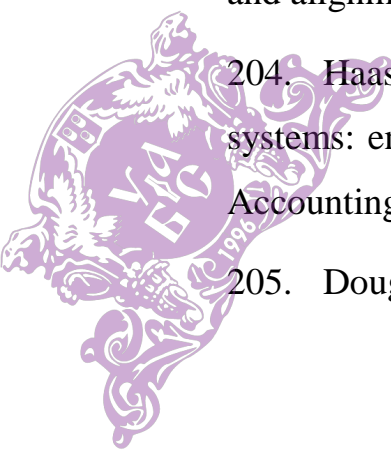
201. Barney J. Firm Resources and sustained competitive advantage. // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17.

202. Brealy R.A., Myers St.C., Marcus A.,J. Fundamentals of Corporat Finance. – N.Y.: McGRAW-HILL, INC, 1995 . – 655 p.

203. Combining EVA with the Balanced Scorecard to improve strategic focus and alignment: 2GC Discussion Paper. – UK: 2GC Active Management, 2001.

204. Haas M., Kleingeld A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization // Management Accounting Research. – 1999. – № 10. – P. 233-261.

205. Douglas R. Emery, John D. Finnerty. Corporate financial management. –



New Jersey: Prentice Hall, 1997.

206. Emmanuel C., Otley D. Readings in Accounting for Management Control. – Chapman and Hall, 1995.

207. Glen Arnold. Corporate financial management. – London: Financial Times, 1998.

208. Gordon M. and Shapiro E. Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit // Management Science, III, 1956, P 102-110.

209. Guedes J., Opler T. The Determinants of the Maturity of Corporate Debt Issues // Journal of Finance, 1996. Vol. 51. December.

210. Hill A. Corporate Finance. – London: Financial Times, 1998.

211. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.

212. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 2001.

213. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard – Measures then drive Performance // Harvard Business Review. – 1992. – Vol. 70. – N 1. – P. 71-79.

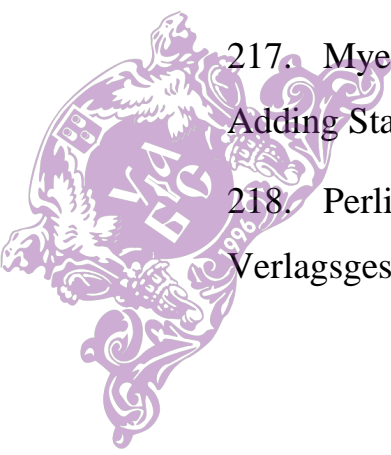
214. Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy // California Management Review. – 1996. – Vol. 4, Fall. – P. 53-79.

215. Khan M.Y., Jain P.K. Financial Management. Text and Problems. - New Delhi: Tata McGraw-Jill Publishing Company Limited. 1992. – 787 p.

216. Merchant K. Control in Business Organizations. – Boston (Ma., USA): Harvard Graduate School of Business, 1985.

217. Myers S. C. The Search for Optimal Capital Structure / Financial Strategy Adding Stakeholder Value. Ed Rutterford J.: John Wiley and Sons, 1998.

218. Perlitz M. Internationales Management. Stuttgart: Lucius&Lucius Verlagsgesellschaft mbH, 1997, S. 11–12.



219. Porter E. Michael, Millar E. Victor. How information gives you competitive advantage. // Harvard Business Review.-1985.- July-August.
220. Saunders Anthony. Financial institutions management: a modern perspective. – USA: The McGraw – Hill, 2000.
221. Smithson C. W. Managing Financial Risk: A Guide to Derivative Products, Financial Engineering and Value Maximization: McGraw-Hill, 1998.
222. Stewart G. Bennet. The Quest For Value: the EVA Management Guide. — New York: Harper Business, 1991.
223. Stewart, Thomas A. Accounting Gets Radical // Fortune. – 2001. – Monday, April 16.

State Higher Educational Institution
“UKRAINIAN ACADEMY OF BANKING
OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE”

Державний вищий навчальний заклад
“УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ”



ДОДАТКИ

Додаток А

Розрахунок

Результат розрахунку кореляційного зв'язку для власних ресурсів

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,570744895
R-квадрат	0,325749735
Нормированный R-квадрат	0,100999646
Стандартная ошибка	0,013001391
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	0,000244999	0,000245	1,449386	0,314954457
Остаток	3	0,000507109	0,00016904		
Итого	4	0,000752107			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	0,143308736	0,025850538	5,54374295	0,011572	0,061040788	0,225577
Переменная X 1	-0,280318546	0,232841148	-1,20390467	0,314954	-1,021322998	0,460686

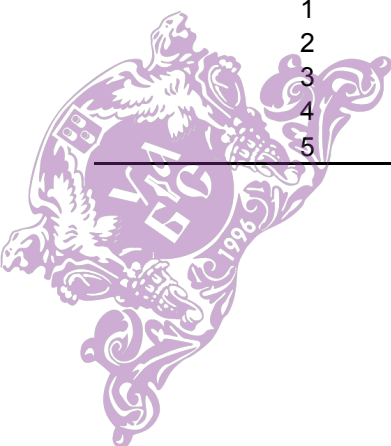
Критичне значення t-статистики

3,182

ВЫВОД
ОСТАТКАВЫВОД
ВЕРОЯТНОСТИ

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	0,122717041	0,002068918	0,18374804
2	0,112514763	-0,006433894	-0,57141738
3	0,11690191	0,01182084	1,04985149
4	0,111286334	-0,015850347	-1,40772659
5	0,101502955	0,008394484	0,74554444

Перцентиль	Y
10	0,095436
30	0,106081
50	0,109897
70	0,124786
90	0,128723



Результат розрахунку кореляційного зв'язку для залучених ресурсів

Регрессионная статистика	
Множественный	
R	0,71898182
R-квадрат	0,516934858
Нормированный	
R-квадрат	0,355913144
Стандартная ошибка	0,083313337
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ					
	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	0,022283348	0,022283348	3,210342539	0,171089614
Остаток	3	0,020823337	0,006941112		
Итого	4	0,043106684			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	1,522983998	0,439843075	3,462562181	0,040564624	0,123207028	2,922760967
Переменная X 1	-6,202630947	3,461786301	-1,791742877	0,171089614	17,21957997	4,814318074

ВЫВОД ОСТАТКА

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	0,654615665	-0,051897226	-0,719281651
2	0,691831451	0,100808946	1,397184992
3	0,784870915	0,050269941	0,696727915
4	0,840694593	-0,033435291	-0,46340418
5	0,716641974	-0,06574637	-0,911227076

ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

Перцентиль	Y
10	0,602718439
30	0,650895605
50	0,792640397
70	0,807259302
90	0,835140856



Результат розрахунку кореляційного зв'язку для запозичених ресурсів

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,700044
R-квадрат	0,4900616
Нормированный R-квадрат	0,3200821
Стандартная ошибка	0,0672146
Наблюдения	5

<i>Дисперсионный анализ</i>					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	0,0130251	0,0130251	2,8830631	0,18808042
Остаток	3	0,013553397	0,004517799		
Итого	4	0,026578497			

	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	0,6501678	0,30580027	2,126119086	0,1234641	0,323025149	1,62336073
Переменная X 1	-6,0934148	3,588671164	-1,697958523	0,188080	17,51416808	5,327338498

ВЫВОД ОСТАТКА

<i>Наблюдение</i>	<i>Предсказанное</i>		<i>Стандартные остатки</i>
	<i>Y</i>	<i>Остатки</i>	
1	0,2236288	-0,030324368	-0,520951947
2	0,1017605	-0,00048192	-0,00827905
3	0,0712934	-0,035156991	-0,603973116
4	0,1322275	-0,03492273	-0,599948676
5	0,1383209	0,100886008	1,733152788

ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

<i>Перцентиль</i>	<i>Y</i>
10	0,036136395
30	0,097304804
50	0,10127854
70	0,193304388
90	0,239206957



Результат розрахунку кореляційного зв'язку для кредитів виданих фізичним особам

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,799750763
R-квадрат	0,639601282
Нормированный R-квадрат	0,519468376
Стандартная ошибка	0,010512957
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	0,000588	0,000588433	5,324114	0,104278
Остаток	3	0,000332	0,000110522		
Итого	4	0,00092			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	-0,027872504	0,087615	-0,318123904	0,77125	-0,3067	0,250958
Переменная X 1	0,867895545	0,376135	2,307404162	0,104278	-0,32913	2,064925

ВЫВОД ОСТАТКА

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	0,163932412	-0,01393	-1,530279506
2	0,165668203	0,004332	0,475787013
3	0,171743472	0,008257	0,906863544
4	0,174347158	0,005653	0,62088518
5	0,194308756	-0,00431	-0,473256231

ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

Перцентиль	Y
10	0,15
30	0,17
50	0,18
70	0,18
90	0,19



Результат розрахунку кореляційного зв'язку для кредитів виданих юридичним особам

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,847672335
R-квадрат	0,718548387
Нормированный R-квадрат	0,624731183
Стандартная ошибка	0,021658394
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	0,003593	0,003593	7,659026	0,069714
Остаток	3	0,001407	0,000469		
Итого	4	0,005			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	1,281370968	0,275282	4,65475	0,018705	0,405299	2,157443
Переменная X 1	-3,629032258	1,311306	-2,76749	0,069714	-7,80219	0,544129

ВЫВОД ОСТАТКА

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	0,475725806	0,014274	0,761018
2	0,512016129	-0,03202	-1,70692
3	0,519274194	0,000726	0,038696
4	0,537419355	0,012581	0,670727
5	0,555564516	0,004435	0,236474

ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

Перцентиль	Y
10	0,48
30	0,49
50	0,52
70	0,55
90	0,56



Результат розрахунку кореляційного зв'язку для міжбанківських кредитів виданих

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,42025109
R-квадрат	0,176610979
Нормированный R-квадрат	-0,097852029
Стандартная ошибка	0,020154534
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	0,000261	0,000261384	0,6434	0,481116
Остаток	3	0,001219	0,000406205		
Итого	4	0,00148			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	0,260225026	0,102899	2,528945214	0,0855	-0,06724	0,587694
Переменная X 1	-1,261506989	1,572616	-0,802170967	0,4811	-6,26627	3,743259

ВЫВОД ОСТАТКА

ВЫВОД
ВЕРОЯТНОСТИ

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	0,180750085	0,00925	0,529949312
2	0,170027276	-0,02003	-1,147409605
3	0,182516195	0,017484	1,001688195
4	0,169144221	0,010856	0,621953044
5	0,187562223	-0,01756	-1,006180946

Перцентиль	Y
10	0,15
30	0,17
50	0,18
70	0,19
90	0,2



Результат розрахунку кореляційного зв'язку для торговельних операцій

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,856602284
R-квадрат	0,733767473
Нормированный R-квадрат	0,645023298
Стандартная ошибка	0,009203359
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	0,0007	0,000700344	8,268345	0,063764
Остаток	3	0,000254	8,47018E-05		
Итого	4	0,000954			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	0,08773714	0,018973	4,624264236	0,01904	0,027356	0,148118
Переменная X 1	-295,8766365	102,8967	-2,87547303	0,063764	-623,34	31,58653

ВЫВОД ОСТАТКА

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	0,058149477	1,39E-17	1,74118E-15
2	0,028561813	0,011438	1,435093478
3	0,028561813	-0,00206	-0,258691675
4	0,028561813	-0,01081	-1,356844098
5	0,028561813	0,001438	0,180442295

ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

Перцентиль	Y
10	0,017747
30	0,0265
50	0,03
70	0,04
90	0,058149



Результат розрахунку кореляційного зв'язку для інших доходних операцій

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,154526555
R-квадрат	0,023878456
Нормированный R-квадрат	-0,301495392
Стандартная ошибка	0,049408275
Наблюдения	5

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
Регрессия	1	0,000179	0,000179153	0,073388	0,804037
Остаток	3	0,007324	0,002441178		
Итого	4	0,007503			

	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-Значение	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересечение	3,875087136	13,9592	0,277600977	0,79935	-40,5493	48,29949
Переменная X 1	-74,82323866	276,2007	-0,270901744	0,804037	-953,817	804,1705

ВЫВОД ОСТАТКА

Наблюдение	Предсказанное Y	Остатки	Стандартные остатки
1	0,08903126	0,022819	0,533299651
2	0,096513584	0,063486	1,48371501
3	0,08903126	-0,01553	-0,36297358
4	0,103995908	-0,03174	-0,741857505
5	0,08903126	-0,03903	-0,912183575

ВЫВОД ВЕРОЯТНОСТИ

Перцентиль	Y
10	0,05
30	0,072253
50	0,0735
70	0,111851
90	0,16



Розрахунок значення коефіцієнтів еластичності структури витрат на формування банківських ресурсів та за доходністю різних напрямів їх використання для АКБ „Укрсоцбанк” за 2003-2007 роки
(значення на 2007 рік – прогнозне)

Актив			Пасив		
Активні операції	Питома вага, одн.	Доходність, %	Джерела фінансування	Питома вага в загальному обсязі ресурсів банку, одн.	Вартість, %
Кредити фізичним особам			Власний капітал		
2003	0,15	22,10%	2003	0,12	7,35%
2004	0,17	22,30%	2004	0,11	10,99%
2005	0,18	23,00%	2005	0,13	9,42%
2006	0,18	23,30%	2006	0,10	11,42%
2007	0,19	25,60%	2007	0,11	14,91%
Коефіцієнт еластичності		1,146	Коефіцієнт еластичності		-0,2691
Середнє	0,14	0,18	Середнє	0,08952	8,59%
Кредити юридичним особам			Залучений капітал		
2003	0,48	22,20%	2003	0,60	14,00%
2004	0,51	21,20%	2004	0,79	13,40%
2005	0,52	21,00%	2005	0,84	11,90%
2006	0,55	20,50%	2006	0,81	12,00%
2007	0,56	20,00%	2007	0,65	13,00%
Коефіцієнт еластичності		-1,448	Коефіцієнт еластичності		-1,4691
Середнє	0,42	16,76%	Середнє	0,61237	10,16%
Міжбанківські кредити, видані			Позиковий капітал		
2003	0,19	6,30%	2003	0,27	6,03%
2004	0,15	7,15%	2004	0,10	6,05%
2005	0,20	6,16%	2005	0,04	6,07%
2006	0,18	7,22%	2006	0,10	5,65%
2007	0,17	5,76%	2007	0,24	4,44%
Коефіцієнт еластичності		-0,472	Середнє	0,09020	6,9%
Середнє	0,14	0,053	Коефіцієнт еластичності		-4,6885
Торгівельні операції					
2003	0,06	0,01%			
2004	0,04	0,02%			
2005	0,03	0,02%			
2006	0,02	0,02%			
2007	0,03	0,02%			
Коефіцієнт еластичності		-1,729			
Середнє	0,03	0,02%			
Інші дохідні операції					
2003	0,12	5,06%			
2004	0,13	5,05%			
2005	0,07	5,06%			
2006	0,07	5,04%			
2007	0,05	5,06%			
Коефіцієнт еластичності		-41,810			
Середнє	0,07	4,04%			



зв. 02.04 № 73
на №

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему:
„Планування в системі управління фінансами банківських установ”
аспіранта кафедри фінансів
Української академії банківської справи
Національного Банку України
Сюркало Богдана Івановича

На сьогоднішній день у банківській сфері відбуваються суттєві зміни, які обумовлені глобалізацією фінансових ринків, розвитком інформаційних технологій, розширенням асортименту банківських послуг, впровадженням інноваційних технологій в управління банками, консолідацією банківського капіталу та ін.

Швидкий розвиток економічних відносин, нестабільність ринкового середовища, впровадження найсучасніших методів конкурентної боротьби вимагають адекватного розвитку інструментарію управління, який здатний швидко визначити і оцінити ситуацію, що дасть змогу оперативно і найбільш правильно прийняти необхідне і виважене управлінське рішення.

Стабільний економічний розвиток залежить від прийняття ефективних управлінських рішень, які в свою чергу, базуються на ґрунтовному аналізі, плануванні фінансової діяльності, та контролю за виконанням цих планів.

Розроблена автором методика визначення ефективності співвідношення власних та зовнішніх джерел надходження коштів в залежності від умов залучення, а також методи обчислення фінансової потужності банку в ході планування фінансової діяльності застосовуються в практичній діяльності ВАТ ВТБ Банком.

Директор
ВАТ ВТБ Банк



В.В. Болгарець

ВАТ ВТБ Банк
Сумське
відділення №1

вул. Роменська, 90
м. Суми, 54055
Україна

Телефон:
+380 (542) 65-79-63



426200

Вих. № 18-0/279 Від" 15 " 12 2007 р.**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему:
 „Планування в системі управління фінансами банківських установ”
 аспіранта кафедри фінансів
 ДВНЗ „Українська академія банківської справи
 Національного Банку України”
 Сюркало Богдана Івановича**

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку однією з найбільш актуальних є проблема формування ефективної системи управління фінансами банківських установ, що базується на застосуванні ефективних форм і методів фінансового планування. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність подальшого удосконалення взаємодії між усіма суб'єктами економічних відносин на основі формування ефективної відповідної моделі планування.

Розроблена аспірантом Сюркало Б.І. методика планування на основі застосування нормативного методу розрахунку мінімально допустимої маржі, та методика визначення скоригованого на ризик капіталу як, більш адекватної оцінки банківської ефективності, що виключає недоліки, які призводять до тимчасової або періодичної її переоцінки, при використанні нормативного показника капіталу й фактичного прибутку, дозволяє забезпечувати беззбиткове функціонування банку при відповідній зміні вартості окремих статей пасиву або прибутковості окремих статей робочих активів.

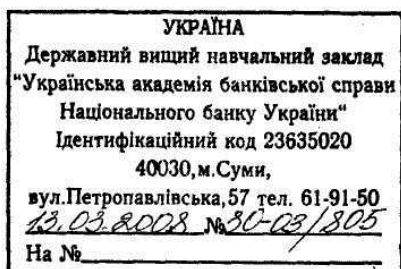
Положення та рекомендації щодо методики визначення мінімальної ставки розміщення в процесі фінансового планування на фінансові результати діяльності банку будуть прийняті до впровадження СОФ АКБ „Укрсоцбанк”.

Заступник керівного
 СОФ АКБ „Укрсоцбанк”



Смець В.В.





ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Української академії
банківської справи
Національного банку України
проф. Єпіфанов А.О.



200 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Сюркало Богдана Івановича
на тему «Планування в системі управління фінансами банківських установ»

Результати наукових досліджень Сюркало Богдана Івановича, викладені в дисертаційній роботі, впроваджені в навчальний процес кафедри фінансів обліково-фінансового факультету Української академії банківської справи Національного банку України. Зокрема при викладенні курсу «Фінанси» для студентів спеціальності, та дисциплін «Фінансовий менеджмент в банку» та «Інвестування» для студентів спеціальності 7.050104 «Фінанси» та 7.050106 «Банківська справа», а також при написанні курсових та дипломних робіт використовуються:

- методичні підходи щодо використання технологій управління фінансами в процесі планування фінансової діяльності банківських установ;
- теоретичні засади використання фінансового моніторингу в системі управління фінансами банківських установ.

Декан обліково-фінансового факультету
Української академії банківської справи
Національного банку України

М.С. Головань

