УДК 336.71

І.О. Школьник, *канд. екон. наук, доц.,* ***Б.І. Сюркало,***
ДВНЗ "Українська академія банківської справи НБУ"

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ

У роботі визначено напрями вдосконалення організації фінансового планування в банку, зокрема конкретизовано основні недоліки сучасного фінансового планування в банку та визначено напрями його вдосконалення. Обґрунтовано необхідність планування на основі нормативного методу управління витратами, запропоновано підходи до визначення умов беззбитковості діяльності.

Ключові слова: фінансове планування, фінансовий менеджмент у банку, методи планування в системі управління фінансами, банк, структура капіталу, бюджетування.

Постановка проблеми. Планування банківської діяльності, яке орієнтоване на майбутнє, є ключовою функцією управління банком. Проблема управління фінансами є однією із головних в банківському менеджменті, оскільки для забезпечення керованості нових, складніших систем необхідні нові методи управління, які б відповідали складності зовнішнього і внутрішнього середовища банків. Як свідчить практика сучасних фінансових відносин, ефективність системи управління фінансами є недостатньою. Однією з причин є неефективне планування фінансової діяльності банків. А отже, на сьогоднішній день виникає об'єктивна проблема підвищення ефективності діяльності банків через удосконалення системи фінансового планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових колах України дослідженню окремих питань у сфері організації фінансового планування в банках присвячені праці О.В. Васюренка, А.П. Вожжова, А.М. Мороза, С.М. Козьменка, Л.О. Примостки, І.В. Сала, М.І. Савлука. Серед російських науковців окремим питанням сутності та чинникам підвищення ефективності фінансового планування в банківських установах присвячені роботи В.І. Колесникова, В. Леонтьєва, О.І. Лаврушина, Г.С. Панової, В.М. Усоскіна та інших. Важливість зазначеної проблеми підкреслюється в працях таких західних вчених: Г. Айленберга, П. Роуза, С. Майерса, Е. Нікбахта, Д.П. Уайтинга, Дж. Сінкі.

Мета статті. На основі виявлення в результаті дослідження проблем, пов'язаних із удосконаленням організації планування діяльності банку, визначити можливі шляхи їх вирішення та оцінити реальність їх застосування. Від того, наскільки точно будуть визначені планові показники та завдання управління фінансами, багато в чому буде залежати кінцева результативність функціонування банку.

Виклад основного матеріалу. Головний сенс планування банківської діяльності полягає в підвищенні її ефективності та конкурентоспроможності банку. Планування в банках є багаторівневою системою. На вищому рівні

© І.О. Школьник, Б.І. Сюркало, 2007

системи банківського планування знаходиться стратегічне планування, яке включає висування ідей, постановку ключових цілей, завдань і визначення основних підходів до їх вирішення. Другий рівень складає тактичне планування, яке стосується визначення заходів і завдань щодо втілення стратегії в життя. На третьому рівні – фінансове планування, що являє собою в конкретних вартісних показниках стратегію, завдання і заходи, вироблені на попередніх етапах планування.

Процес планування – це систематична постановка цілей і визначення складу структури і черговості заходів, спрямованих на їх досягнення. Планування дозволяє визначати завдання, які забезпечують ефективне функціонування банку в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. У процесі фінансового планування повинні визначатись основні тенденції формування та використання фінансових ресурсів банку, встановлюються принципові положення формування фінансових відносин із контрагентами.

Основними об'єктами фінансового планування в банках є активи і пасиви, портфель банківських послуг і пов'язані з ними доходи і витрати.

У фінансовому плані, що складається з двох частин, плану портфеля активів, пасивів і послуг, з одного боку, і плану доходів і витрат (бюджету) – з іншого, знаходять віддзеркалення і виробничі, і портфельні функції банку. Фінансовим планом є документ, в якому бюджет банку і план його портфеля активів, пасивів і послуг є логічно пов'язаними елементами єдиної системи. Разом із цією традиційною системою об'єктів фінансового планування нами проведено їх класифікацію, згідно з якою планування доходів і витрат банку – формування його бюджету – проводиться щодо системи об'єктів – бюджетних одиниць, в чому і полягає завдання визначення для банку конкретної технології управління фінансами.

Бюджетними одиницями при фінансовому плануванні в банку можуть бути такі: банк в цілому; його установи (філії, додаткові офіси); внутрішні структурні підрозділи банку; його продукти (операції, послуги) і клієнти. Таким чином, планування є безперервним і всеосяжним процесом.

Разом з тим практика фінансового планування в банках, що існує до сьогодні, надмірно спрощена, носить суб'єктивний характер і заснована, головним чином, на принципі планування "від досягнутого". У цих умовах планування в банках не виконує своєї ролі, а саме: не мотивує менеджерів на досягнення цілей банку, не координує події, що відбуваються в банку, і не знижує рівень банківських ризиків. Нами доведено, що при застосуванні цього принципу банки не здатні отримати задовільні результати діяльності. Ми вважаємо, що при плануванні необхідно розглядати не тільки показники динаміки, але і базисні величини. Поведінка окремих об'єктів планування обумовлює обмежений набір чинників. З'ясування джерел і ступеня їх впливу на плановані об'єкти дозволяє об'єктивно планувати фінансові результати діяльності банку. Таким чином, коректно спланувати і оцінити результати діяльності банку, а також розкрити резерви підвищення прибутку банку в цілому не є можливим. З метою підвищення ефективності організації

фінансового планування у вітчизняних банках необхідним є впровадження в практику системи фінансового планування, заснованої на принципі розукрупнення його об'єктів (бюджетів центрів фінансової відповідальності) до рівня бюджетів внутрішнього структурного підрозділу банку, конкретного банківського продукту і окремого клієнта. Розукрупнення бюджетів центрів фінансової відповідальності є необхідним для ухвалення об'єктивних і детермінованих планових рішень. Таким чином, доходів і витрат, не врахованих у плані, не повинно бути. Клієнт є елементарною бюджетною одиницею в системі об'єктів фінансового планування в банку.

Організацію фінансового планування, таким чином, слід починати саме з аналізу можливих альтернатив поведінки кожного клієнта і їх груп у майбутньому, з урахуванням особливостей взаємин банку з окремими клієнтами і можливих меж цінової дискримінації. Саме грошові надходження від клієнтів банку формують доходи від реалізації ним банківських продуктів. У той же час кожен клієнт є об'єктом здійснення банком конкретних прямих витрат, рівень і структура яких визначаються обсягом і структурою операцій клієнта. Так, уявлення про потреби клієнтів у кредитних і депозитних послугах у планованому періоді повинно бути основою формування плану портфеля активів і пасивів банку з урахуванням терміновості їх структури. Окремий банківський продукт реалізується значною кількістю клієнтів і даними про можливі обсяги їх реалізації, отримані на попередньому етапі фінансового планування, є основою розрахунку точки беззбитковості для цього продукту, планування обсягу доходів від реалізації і визначення можливих напрямів зміни тарифів. Витратну частину бюджету банківського продукту складає сукупність прямих витрат, здійснюваних банком для забезпечення реалізації даного продукту окремим клієнтам. Особливості функціонування банків, на відміну від промислових підприємств, є такими, що не всі банківські продукти і послуги є прибутковими, але їх надання необхідне для забезпечення комплексного обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим важливо, щоб керівництво банку постійно контролювало набір нерентабельних послуг і фінансовий результат по них. На нашу думку, збиткових банківських продуктів бути не повинно, однак, можна допустити наявність тільки планово-збиткових продуктів. Розрахунок собівартості банківських продуктів з визначенням норми їх рентабельності є базою для формування економічно обґрунтованих тарифів, що сьогодні є одним із першорядних завдань для вітчизняних банків. Формування бюджетів банківських продуктів і облік витрат у місцях їх виникнення дозволить банкам вирішити і таке актуальне питання визначення вартості обслуговування непрацюючого рахунку клієнта. Витрати на формування звітності, листування з державними органами і самими клієнтами, ведення картотек значні. Закриття тривало непрацюючих безперспективних рахунків, негайне формування і проведення тарифної політики, що створює перешкоду припливу в банк невигідних клієнтів надалі, є ефективним заходом підвищення прибутковості роботи банків.

У зв’язку з важливістю проблеми рентабельності кредитних послуг необхідно побудувати таку модель ціноутворення позик, при якій ціна кредиту встановлюється з урахуванням ризик-характеристик окремо узятої позики і покриває всі понесені банком витрати, пов’язані з наданням цієї послуги. При цьому модель повинна враховувати витрати на покриття очікуваних або можливих збитків і вартість капіталу, необхідного для того, щоб захистити банк від ситуації, коли фактичні втрати виявляться значно вищими, ніж очікувані.

Бюджет установи банку, що перебуває на окремому балансі, на нашу думку, повинен будуватися на основі результатів розглянутих вище етапів організації фінансового планування. На вершині піраміди об’єктів фінансового планування в банку знаходиться бюджет банку в цілому, що складається з бюджетів його установ і бюджету головного офісу банку. Таким чином, пропонована нами організація фінансового планування в банках повинна мати в своїй основі безперервний, комплексний, ієрархічний і детермінований процес. Основною методичною проблемою, з якою стикаються практики при побудові бюджетів глибоких рівнів, є проблема віднесення на них непрямих витрат. Виходячи з визначення цих витрат, однозначно співвіднести їх окремому підрозділу, продукту або клієнтові не є можливим. При спробі повного віднесення загальних витрат на конкретну бюджетну одиницю необхідно удаватися до умовних прийомів розподілу, спираючись на різноманітні критерії, показники, параметри, пов’язуючи особливості діяльності даної бюджетної одиниці з часткою віднесених на неї непрямих витрат.

При плануванні і оцінці діяльності банку нами пропонується відмовитися від широкого використання середніх величин, що мають небезпеку перенесення на майбутнє неефективності минулої діяльності, і перейти до нормативних показників, що є інструментом планового (перспективного) контролю і дозволяє розкрити резерви підвищення ефективності банківської діяльності. Для банків, що здійснюють свою діяльність, головним чином, із використанням залучених коштів, надзвичайно важливим є забезпечення беззбиткового функціонування. Нами пропонуються підходи до визначення умов беззбитковості банківської діяльності з використанням показників рівня постійних витрат; обсягу і структури активів і пасивів банку; а також рівня ринкових процентних ставок. Застосувавши розрахунки із використанням принципів беззбитковості на базі статистичного матеріалу, нами зроблено висновок про те, що основною причиною збиткової діяльності ряду банків стала неадекватність нарощування банками обсягів операцій з одночасним зниженням їх прибутковості.

При плануванні банківського капіталу нами пропонується враховувати не тільки його вартість і нормативну величину, а також і основну функцію капіталу (поглинання ризиків). Капітал банку складається з трьох частин: ризикового, економічного і регулятивного (нормативного). Величина нормативного капіталу, розрахунок якої визначений в інструктивних

документах Національного банку та Законі України “Про банки і банківську діяльність”, на нашу думку, є недостатньою, а мінімально допустиму величину капіталу банку не можна розглядати як таку, що поглинає ризики. Нами пропонується більш об’єктивний метод оцінки банківської ефективності, заснований на визначенні відношення доходу, скоригованого на ризик щодо капіталу, також скоригованого на ризик. Такий метод виключає недоліки, що приводять до тимчасової або періодичної переоцінки ефективності діяльності окремих банків, що є значно небезпечним як для зовнішніх, так і для внутрішніх користувачів цієї інформації. У зв’язку з функціонуванням підрозділів банку, що приносять дохід у різних секторах фінансового ринку різної місткості, прибутковості і рівня ризику, необхідним, на нашу думку, є розробка індивідуальних критеріїв, що характеризують результати діяльності кожного підрозділу. Таким критерієм для кредитного підрозділу банку може бути фінансовий результат, розрахований по прямих витратах і скоригований на ризик, а для підрозділу клієнтського сервісу – сукупна прибутковість групи клієнтів, які обслуговуються.

Висновки. Досліджуючи комплекс проблем організації формування бюджетів деталізованих рівнів, нами зроблено висновок, що найбільш насущною з них є проблема коректного визначення витрат трудових ресурсів, в тому числі витрат інтелектуальної праці. Реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності планового процесу у вітчизняних банках, повинна бути підтримана побудовою в них адекватних організаційних структур на базі застосування технології управління фінансами – системи збалансованих показників. При цьому діяльність даних структур повинна включати: організацію і координацію планового процесу в банку; постановку управлінського обліку; розробку планової і аналітичної методології; розробку внутрішньобанківських правил, процедур і регламентацію технологічних процесів, а також подальшу раціоналізацію системи контролю в банку.

Список літератури

1. Васюренко О., Погореленко Н.П. Організація управління стійким розвитком банківської установи // Вісник Національного банку України (укр.). – 2006. – № 6. – С. 22-24.
2. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: Університетська книга, 2003.
3. Козьменко С.Н., Горина С.А. Банковская система и экономика: реструктуризация на фоне глобализации: Монография. – М.: МАКС-Пресс, 2001.
4. Сало І.В., Криклій О.А. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2007. – 314 с.
5. Сало І.В. Удосконалення фінансового аналізу банківських операцій // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. – Суми: Мрія-1 ЛТД; Ініціатива, 2000. – Т. 3 – 381 с.
6. Харько Э.Д. Оптимизационные модели развития коммерческого банка как инструмент стратегического планирования // Финансовый менеджмент (рус.). – 2005. – № 5. – С. 72-80.
7. Черныш А. Решение задач эффективного управления банком // Корпоративные системы (рус.). – 2006. – № 1. – С. 14-18.

8. Myers S.C. The Search for Optimal Capital Structure / Financial Strategy Adding Stakeholder Value. Ed Rutterford J.: John Wiley and Sons, 1998.

Summary

In-process certainly directions of perfection of organization of the financial planning in a bank, in particular the basic lacks of the modern financial planning are specified in a jar and certainly directions of his perfection – grounded necessity of planning on the basis of normative method of management charges, offered approach to determination of terms of break-even of activity.

Отримано 15.12.2007

Школьник, І.О. Удосконалення організації фінансового планування в банках / І.О. Школьник, Б.І. Сюркало // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць.- Суми: УАБС НБУ, 2007.- Вип. 22.- С. 353-359.