

Якщо узагальнити всі вищезазначені принципи, то їхній зміст можна звести до наступного:

- не можна ризикувати більше ніж це дозволяє власний капітал;
- аналіз майбутніх вкладень необхідно здійснювати з урахуванням наслідків ризику;
- не можна ризикувати значними вкладеннями коштів заради невеликої вигоди (очікуваний дохід має перевищувати можливі втрати).

**Висновки.** Таким чином, дослідивши основні методологічні та методичні підходи щодо управління фінансовими ризиками підприємства, можна зробити узагальнені висновки:

- фінансовий ризик є однією з найскладніших категорій, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності, і характеризується невизначеністю щодо здійснення тієї чи іншої фінансової операції в майбутньому;

- ризик виникає лише тоді, коли спостерігається невизначеність, відсутність вичерпної інформації щодо умов прийняття рішень;
- управління фінансовими ризиками підприємства є системою принципів і методів розробки та реалізації ризикових фінансових рішень, що забезпечують всебічну оцінку різних видів фінансових ризиків і нейтралізацію їх можливих негативних фінансових наслідків;
- процес управління ризиками включає наступні етапи: ідентифікація, квантифікація, мінімізація та моніторинг;
- найскладнішим етапом управління є оцінка та вимірювання ризиків;
- процедура управління фінансовими ризиками передбачає використання методів: уникнення ризику, лімітація концентрації ризику, хеджування, диверсифікація, розподіл ризиків, самострахування (внутрішнє страхування), страхування та ін.

#### Список літератури

1. Бланк І.А. Управление финансовыми рисками. – К.: Ника-Центр, 2005. – 600 с.
2. Грачов В.І., Коюда Т.П. Класифікація ризиків та управління ними // Фінанси України (укр.). – 2002. – № 10. – С. 56-61.
3. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків. – Тернопіль: Економічна думка & Карт-бланш, 2002. – 570 с.
4. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання. – К.: ЦНЛ, 2003. – 188 с.
5. Плосконос Г.М. Економічні ризик-фактори діяльності підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 9. – С. 166-171.
6. www.management.com.ua.

#### Summary

The article considers the methodological and methodical aspects of financial risks management of the enterprise. The basic principles, stages and methods of financial risks management are investigated.

Отримано 22.09.2006

УДК 658.15

*Б.І. Сюркало, Українська академія банківської справи НБУ*

## ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ БЮДЖЕТУВАННЯ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ

*У статті визначається вплив різних підходів при проведенні бюджетування у вітчизняних комерційних банках в сучасних умовах. Автором визначені чинники, що впливають на складність впровадження бюджетного планування.*

*Ключові слова: фінансовий менеджмент в банківських установах, комерційний банк, фінансові операції, фінансове планування, бюджетування.*

**Постановка проблеми.** Питання активізації фінансового планування у вітчизняній банківській сфері останнім часом у спеціалізованій літературі обговорюються досить часто, що вказує на їх актуальність.

Технології бюджетування в нашій країні, на думку автора, дотепер ще не сформувалися у вигляді стійких і широко розповсюджених методологій.

Бюджетування останнім часом стало актуальним завданням в організації роботи банку. Керівництво багатьох банків докладає зусиль по вдосконаленню системи бюджетування своїх організацій.

Згідно з консалтинговим опитуванням, сформований поточний рейтинг СРМ-технологій управління має наступні складові: на перше місце переважна більшість опитаних – 95 % – поставили підготовку управлінської звітності, 82 % – ведення управлінського обліку; у третьому рядку рейтингу розмістилися інструменти прогнозування

© Б.І. Сюркало, 2006

(їх застосовують 77 % учасників дослідження) і з мінімальним відставанням в 1 % – технології моделювання “що якщо?” і управління ризиками; п’яту позицію зайняли засоби оперативного фінан-

сового планування (65 %), а завершили рейтинг технології стратегічного планування (Balanced Scorecard), які набрали менш 30 % голосів.

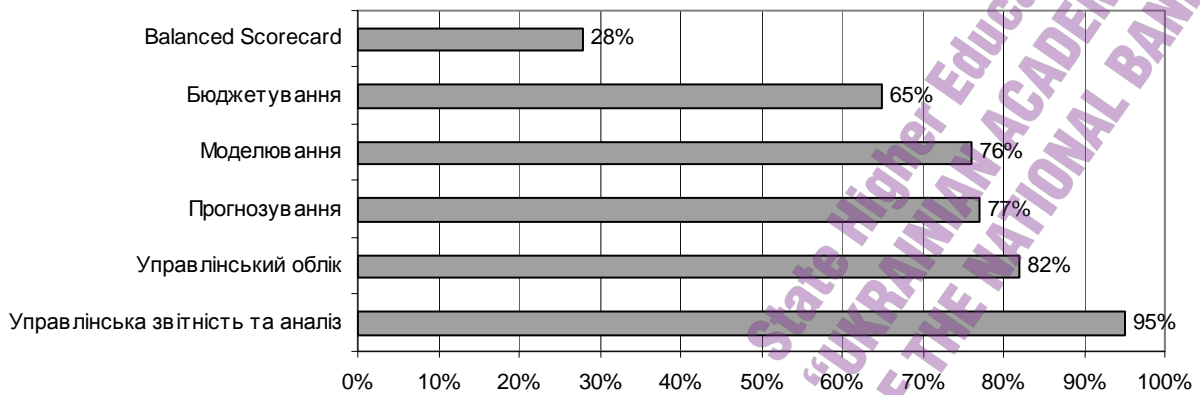


Рис. 1. Поточний рейтинг застосування CRM-технологій в українських банках

Сформована картина попиту на CRM 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 CRM займають технології управлінського обліку, звітності й аналізу. Вони покликані забезпечити прозорість діяльності банку для тих, хто приймає рішення. Наступна важлива причина полягає в нестабільності українського фінансового ринку, на нього впливають політична ситуація й інші ризики щодо країни. 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 співробітників банків. У результаті, термін прийняття стратегічних рішень збільшується, а менеджмент банків змушений рухатися по шляху “проб і помилок”. Отже, технології стратегічного й оперативного планування розмістилися тільки в останніх рядках рейтингу, що свідчить про їх низьку використовуваність.

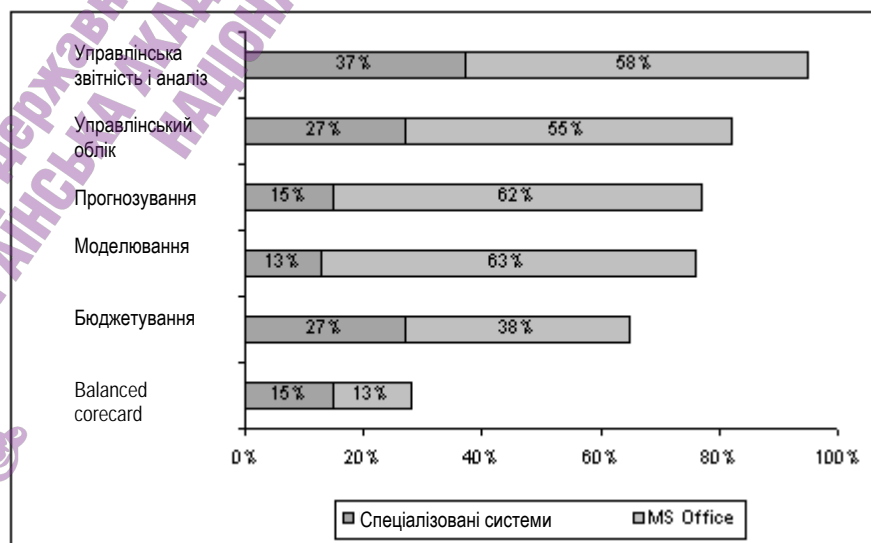


Рис. 2. Інструменти автоматизації управлінських технологій

Насамперед, порівнюємо “рейтинги” практичного застосування CRM-технологій, зафіксовані для українських банків в 2005 році, і зроблені тоді ж прогнози на 2006 рік, з результатами опитування цього року. На рисунку 3 різні CRM-технології ранжовані в порядку зростання їхнього 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 з невеликим ця технологія зробила значний “ришок” і перемістилася з передостаннього місця

рейтингу на перше, одержавши максимальний ранг 5. При цьому вона потіснила на другу позицію (ранг 4) інструменти управлінського обліку й звітності, які очолювали рейтинг 2005 року з великим відривом від інших технологій. Це свідчить про те, що кредитні організації від завдання забезпечення прозорості своєї діяльності перейшли на якісно новий рівень управління фінансовими ресурсами на основі технологій бюджетного планування.

Інструменти моделювання й прогнозування аналітики, що нещодавно займали друге місце після технологій управлінського обліку, перемістилися на четвертий рядок рейтингу (ранг 2).

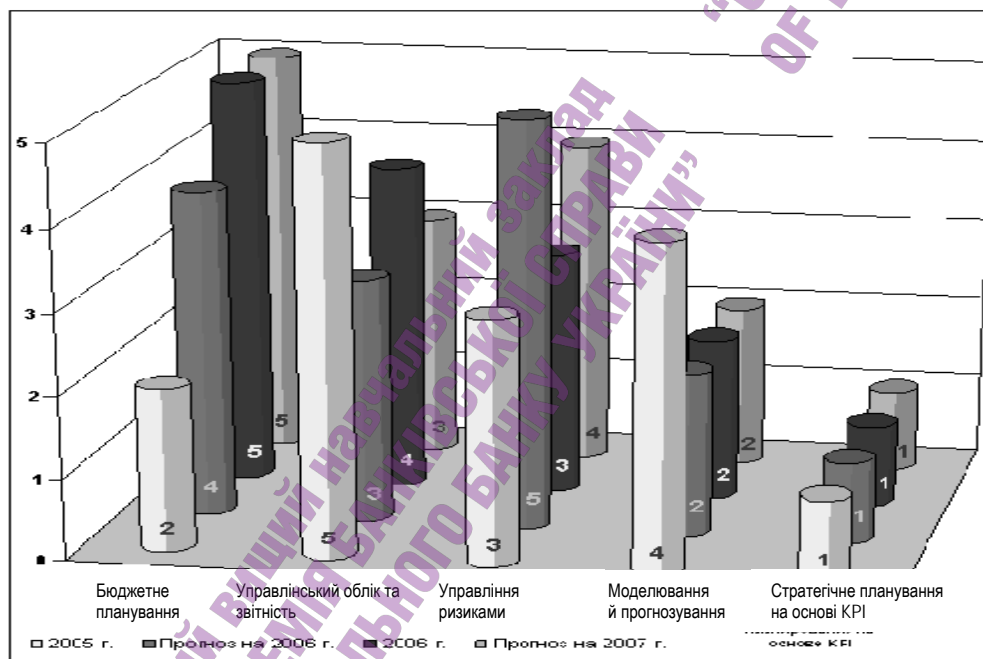


Рис. 3. Порівняння фактичних і прогнозних “рейтингів” використання різних CRM-технологій в українських банках в 2005-2006 роках

У цьому випадку прогнози банківських фахівців на 2006 рік виправдалися. І, відповідно тенденціям, ситуація повинна повторитися й у 2007 році, всупереч прогнозам провідних світових експертів у сфері CRM з американської консалтингової фірми BPM Partners, які називають удосконалення інструментів прогнозування аналітики однією з основних тенденцій розвитку сучасних CRM-систем, що диктує сьгоднішній ринок. Хоча бюджетне планування на основі технологій моделювання й прогнозування є невід’ємною частиною концепції CRM, на практиці саме ця сфера найменш пророблена.

В основі моделювання лежить процес виявлення й опису взаємозв’язків між оперативними даними й цільовими показниками розвитку бізнесу. Після того як моделі розроблені, вони

можуть багаторазово застосовуватися для створення сценаріїв найбільш й найменш сприятливого розвитку подій, і вимагають тільки періодичного “підстроювання”. Використання моделей дозволяє банкам істотно скоротити час формування або зміни бюджетів. Сьогодні усе більше запитів, що надходять від банків, пов’язано саме із цими функціями.

Традиційно засоби прогнозування були представлені в статистичних пакетах, і пізніше стали доступні у вигляді складних інструментів Data Mining. Однак, на відміну від моделювання, в українських банків поки не сформувалося розуміння того, які саме практичні результати можна одержати від використання цієї функціональності для фінансового управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

На сьогоднішній день питаннями в галузі фінансового планування та бюджетування займаються такі відомі вчені-економісти, як: О.В. Васюренко, О.С. Любунь, В.І. Грушко, О.М. Колодізев, І.М. Чмутова, І.О. Губарева та інші.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** На нашу думку, потребує подальшого дослідження питання вдосконалення системи бюджетування при її практичному застосуванні.

**Метою** статті є висвітлення понять, що сформувався, і практичних підходів у завданні бюджетування з погляду технологій, а не завдань його автоматизації.

**Виклад основного матеріалу.** У банку, як втім і в будь-якій іншій комерційній організації, постає питання про вдосконалення системи бюджетування в наступних випадках.

Матеріальні засоби, що здобуваються, періодично накопичуються на складах через власну незатребуваність. У той же час, керівники підрозділів постійно скаржаться на те, що їх 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 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 у керівництва вчасно й не займатися екстремним 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 призводить до зворотного ефекту – отримана економія коштів виявляється в кілька разів нижче від непрямих витрат у інших сферах бізнес-діяльності банку.

При управлінні підрозділами часом має місце неадекватна оцінка їхньої діяльності. У результаті відбувається "покарання невинних" і "заохочення непричетних". При 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.

У результаті виконання великого обсягу точної роботи керівникам практично бракує часу для перспективного стратегічного планування й прогнозування. Без відповідей залишаються питання першочергової важливості: "На який прибуток можна розраховувати? Як ним розпорядитися? Чи не час запланувати підготовку відповідальних рішень?"

З теоретичного погляду, все зрозуміло. Бюджетування – це частина управлінського обліку, а також ряд організаційних робіт з управління підприємством. 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 упор 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. Бюджет, у розумінні різних керівників, це:

1. Кошторис господарських витрат. Це найпоширеніше завдання бюджетування, оскільки всі банки або підприємства здійснюють видатки по забезпеченню своєї діяльності. Бюджетування ж господарських витрат дозволяє знаходити резерви для економії цих коштів.

2. Бюджет бізнес-діяльності. Для впровадження цієї технології необхідно вирішити цілий комплекс питань про методи планування й обліку доходів і видатків бізнес-діяльності в розрізі підрозділів банку.

3. Бюджет проекту. Як правило, бюджет проекту ведеться за окремою технологією, відмінною від технології бюджетування всього банку.

4. Корпоративний бюджет багатопіліального банку. Цей бюджет розглядається як окреме завдання, у якому на перше місце за затраченими організаційними зусиллями виходить забезпечення погодженої роботи великої групи менеджерів банку.

5. Планування ліквідності й управління фінансовими ресурсами. У банках це завдання не ставиться до бюджетування, оскільки поглинається завданнями основної бізнес-діяльності.

Однак на підприємствах, з огляду на обмеженість застосування ними фінансових інструментів, це завдання традиційно входить у бюджетування. Це перша важлива розбіжність у підходах до бюджетного планування в банку й на підприємстві.

6. Наступним результатом практичного застосування бюджетування є наявність різноманітних технологій планування бюджету. Вони з'явилися в результаті різниці між банками за розміром, видами бізнесу й професійним рівнем персоналу.

7. Версійність планів, коли для ухвалення рішення готується й аналізується кілька варіантів плану бюджету. Це характерно для великих організацій, де в процесі планування бере участь обмежена група висококваліфікованих фахівців. Використовується в банках з високим ступенем централізації управління.

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

9. Планування “від досягнутого”. Ця технологія 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”).

10. 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 поведінки ринку.

11. Ще одним результатом практичного застосування бюджетування є локалізація технологічних і методологічних завдань. Вона дозволяє зосередити увагу фахівців на якій-небудь вузькій сфері бюджетування, не залишаючи при цьому без контролю інші завдання. Наведемо деякі 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 перевитрат 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. Видатки необхідні для підтримки застосування технологій підрозділів, що забезпечують, резервних фондів, обліку доходів і видатків тільки по підрозділах, а також для відбиття в бюджеті довгострокових договорів. Насправді, алгоритми завжди унікальні і є ноу-хау фахівців, що домоглися на практиці збалансованих технологій. Той, хто бажає знайти ці алгоритми в системі автоматизації бюджетування, насправді хоче ознайомитися із чужим досвідом роботи. Однак найбільш ефективний шлях застосування алгоритмів полягає в адаптації загальновідомих методик до роботи в умовах конкретного банку;
- організація зв'язку бюджетування з бухгалтерським обліком, у тому числі питання співвіднесення символів бухгалтерської форми “Прибутки та збитки” зі статтями бюджетного плану, черговістю виконання бухгалтерського обліку й обліку в бюджеті по різних статтях, питаннями обліку амортизації, застосуванням транзитних рахунків тощо;
- організація зв'язку бюджетування господарських витрат з матеріальним обліком. Таке рішення потрібне для відбиття в бюджеті фактів переміщення матеріальних цінностей: надходження, видачі й вибуття. 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 складніший, 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:

- 1) аналізуються частки видатків різного виду в загальних видатках філії і підрозділів. Приклад запиту: 10 найбільших статей видатків філії, підрозділу, усього банку;
- 2) аналізується ієрархічна структура видатків. Приклад запиту: частки видатків на стільникові телефони у видатках на зв'язок;
- 3) 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.);
- 4) аналізуються тенденції зміни видатків. В основі такого аналізу - вивчення поведінки швидкості зміни видатків (першої похідної). Наприклад: видатки ростуть, але зі зменшенням швидкості зростання, що вказує на падіння темпів зростання видатків;
- 5) виявляються довгострокові тенденції зміни видатків. Така інформація з'являється за підсумками дослідження прискорення зміни видатків (другої похідної). Наприклад: видатки ростуть, але зі зменшенням швидкості зростання темпи зростання видатків падають, але швидкість падіння темпів зростання зменшується.

Бюджетне управління підрозділами банку दिє інші завдання й форми аналізу:

- 1) виконується аналіз структури видатків за період. Для одержання результату аналізуються частки філії і підрозділів у заданій статті доходів і видатків;
- 2) рівняються сумарні видатки філії, створюються списки філії у порядку зростання або зменшення доходів або видатків;
- 3) рівняються однотипні видатки філії (наприклад, ранжування філії по видатках на

заробітну плату, ранжування філії по питомих видатках на обчислювальну техніку на одного співробітника тощо);

- 4) 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: великі, середні й дрібні).

Як показує цей короткий перелік питань, що ставляться до завдання бюджетування, основна складність впровадження бюджетного планування й аналізу лежить у сфері технології й методології, а зовсім не в засобах автоматизації цього процесу. Інша справа, що автоматизовані системи повинні бути потенційно готові сприйняти все різноманіття застосовуваних технологій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Впровадження нових технологій і пов'язані із цим витрати повинні бути чітко пов'язані 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 централізувати функції забезпечення й формування звітності.

Таким чином, впровадженням і вдосконаленням фінансового планування на основі побудови бюджетних планів у вітчизняних комерційних банках в сучасних умовах можна займатися після того, як будуть надані відповіді на питання:

- 1) за якою моделлю працює організація?
- 2) що має на меті вдосконалення бюджетування?
- 3) чи готові керівники докласти організаційні зусилля для впровадження або зміни підходів до управління бізнесом?

#### Список літератури

1. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К: Видавничий центр "Академія", 2001. – 320 с.
2. Любунь О.С., Грушко В.І. Фінансовий менеджмент у банку. – К: Видавничий дім "Слово", 2004. – 296 с.

#### Summary

In clause the influence of the different approaches is defined at realization budgeting in domestic commercial banks in modern conditions. By the author the certain factors, which influence complexity of introduction of budget planning.

Отримано 22.09.2006

Сюркало Б.І. Практичні аспекти застосування технологій бюджетування в комерційних банках / Б.І. Сюркало // Вісник Української академії банківської справи Національного банку України. – Суми. – 2006. – № 2(21). – С. 47-53.