

ЗЗУДК 336.71

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ

О.В. Кравченко

Державний вищий навчальний заклад «УАБС НБУ»

Постановка проблеми. На сьогодні стійкий, динамічний розвиток і надійність банку багато в чому залежить від адекватного механізму управління, за допомогою якого можна визначити і оцінити ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони, оперативно прийняти необхідне і виважене управлінське рішення. При цьому вітчизняні банки, відчуваючи негативні наслідки світових і внутрішніх економічних процесів в умовах зниження обсягів ресурсів і доходів та зростання витрат, потребують відповідного підвищення рівня ефективності системи управління та її основного елемента – фінансового планування.

Планування є ключовою функцією управління в процесі прийняття рішень банком з метою підвищення його конкурентоспроможності й ефективності діяльності.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Досліджуючи різні літературні джерела щодо питань фінансового планування в банківських установах, можна відзначити, що вони є, на нашу думку, недостатньо висвітленими. В економічній літературі до теперішнього часу наводяться неоднозначні визначення сутності фінансового планування і при цьому часто відсутні необхідні методологічні акценти, що суттєво знижує глибину розуміння, об'єктивність і системність підходу. Наприклад, Кириченко О.А. вважає фінансове планування завершальним етапом бізнес-планування, метою якого є оцінити наскільки розроблений бізнес-план забезпечений відповідними ресурсами та внутрішніми можливостями [1]. Примостка Л.О. зазначає, що фінансове планування спрямовується на перетворення стратегічних цілей та завдань банку в конкретні (абсолютні й відносні) значення результативних фінансових показників діяльності банківської установи через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів [6].

Овдій Ю. Л. відзначає, що фінансове планування має велике значення для практики внаслідок того, що воно є детальним плануванням основної діяльності банку і його результати мають чітку кількісну оцінку [5].

В цілому ці та інші теоретичні підходи до розгляду сутності планування включають загальноекономічний (забезпечення ресурсами на майбутній період) та управлінський аспекти (функція менеджменту, що полягає у здатності прогнозувати діяльність банківської установи та використовувати цей прогноз у цілях її подальшого розвитку).

Отже, існує певна неоднозначність думок щодо визначення поняття фінансове планування, місця в системі управління, а тому й зумовлює необхідність подальшого дослідження і вдосконалення.

Мета – дослідження теоретичних та методичних аспектів планування діяльності банків, у тому числі й фінансового, розробка можливих напрямків його удосконалення.

Обґрунтування отриманих наукових результатів. Дослідження сутності планування потребує з'ясування основних підходів щодо розкриття його місця в системі управління.

Сучасний етап розвитку характеризується загальним зниженням дохідності банківських операцій, загостренням конкуренції на внутрішньому ринку, що спонукає банки до пошуку нових джерел отримання прибутку. Суттєву допомогу в цьому може надати запровадження системи планування.

Ефективність управління в банку залежить від якості здійснення процесу планування, оскільки саме ця складова дозволяє забезпечити чітку координацію всіх дій, єдність внутрішніх цілей, дає змогу вибирати найраціональніші шляхи розвитку, зменшує ризик прийняття помилкових рішень, створює передумови для дієвого контролю, управління структурою банківських ресурсів, сприяє підвищенню готовності до динамічних змін ринкової ситуації та формуванню цілей і напрямків діяльності банку. Тобто в умовах розвитку банківської сфери процес всебічного планування в банку є важливим фактором підвищення надійності, стабільності та ефективності його діяльності. Планування дозволяє

визначати завдання, які забезпечують ефективне функціонування банку в перспективі, а також можливість швидкої адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій установи, мотивації і контролю.

Світовий досвід свідчить - на основі загальних принципів кожний банк обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності, вводячи цей орієнтир як основу планування. Концепція планування довела свою життєздатність на ринку банківських послуг: найбільш конкурентоспроможними є ті, які в своєму розвитку дотримуються чіткої стратегії фінансового планування та приділяють значну увагу її формуванню і коригуванню.

У практиці роботи вітчизняних банків планування ще не є обов'язковим, хоча деякі з них останнім часом активно використовують цей механізм у своїй діяльності. Причин і об'єктивного, і суб'єктивного характеру повільного впровадження планування в роботу банків декілька [3].

До них можна віднести і недосконалість нормативно-законодавчої бази в частині регулювання банківської діяльності; недостатність накопиченого досвіду, відсутність відповідно підготовлених фахівців. Також на ринку, де ситуація змінюється швидко та непередбачувано, досить складно планувати діяльність банку на значні проміжки часу.

Будь-який банк має індивідуальні особливості, які обумовлені різними чинниками: організаційною структурою, системою цінностей, внутрішньою культурою, кадровим складом, обраною системою та методами керівництва. Всі вони потребують певної адаптації системи планування до конкретних умов. Негативний вплив на процес впровадження планування в роботу банків справляє і певний формалізований підхід до розроблення планів.

Значним недоліком практики фінансового планування є те, що воно переважно є втіленням фінансового прогнозування діяльності банку на основі екстраполяції даних в цілому (рідше в розрізі територіальних підрозділів), а не реальним планом його розвитку в розрізі територіальних та структурних підрозділів із врахуванням стану конкретних банківських послуг як основних

об'єктів, що своїм обсягом та якістю здійснюють безпосередній вплив на розмір прибутку банку.

Серед основних факторів, які сприяють розвитку планування у банку, можна назвати:

- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- зайняття лідируючих позицій банками, які більше уваги приділяли плануванню та ін.

В більшості банків планування реалізується через визначення джерел формування банківських ресурсів, в інших - при плануванні фінансової діяльності беруть за основу 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.

Отже, планування як важлива функція управління - об'єктивно необхідний процес визначення цілей діяльності на певний період, а також засобів, способів та умов їх досягнення. Саме планування об'єднує структурні підрозділи загальною метою діяльності, надає всім процесам однонаправленості та скоординованості, що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, професійно розв'язувати різноманітні управлінські завдання.

При цьому основною метою фінансового планування в банку можна вважати визначення та конкретизацію фінансових умов його функціонування на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами.

Фінансове планування є частиною загального процесу планування, яке включає:

- стратегічне планування розвитку банку в частині визначення концепції його розвитку та формування стратегічних цілей;

- тактичне планування в частині складання бізнес-планів;
- оперативне планування у частині встановлення конкретних завдань щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей [4].

Кожне з них охоплює визначений період і має свої форми реалізації результатів планування. Всі системи тісно взаємопов'язані між собою і функціонують в наступній послідовності. Початковим етапом планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів економічного розвитку банку шляхом вибору загальної стратегії розвитку, яка, в свою чергу, визначає задачі і параметри тактичного планування. Однією з найбільш важливих стратегічних цілей фінансової діяльності банку є зростання доходів його власників і максимізація його ринкової вартості.

Тактичне планування пов'язано з визначенням оптимальних поточних фінансових операцій банку і перерозподілом фінансових ресурсів між підрозділами і передбачає створення бюджетів на основі розрахунку фінансових результатів діяльності на плановий період. 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.

Оперативне планування є основою для розробки і доведення до безпосередніх виконавців поточних бюджетів за всіма аспектами діяльності банку, у тому числі, щодо надходження і витрати коштів у процесі діяльності як правило період становить майбутній місяць з розбивкою по днях, тижнях і декадах.

Отже, 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.

Також можна виділити декілька загальних етапів, які застосовуються в різних схемах планування:

- аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища; виявлення позиції банку на ринку, визначення слабких і сильних сторін його діяльності;
- встановлення бажаних напрямків та орієнтирів своєї діяльності: бачення, місію, комплекс цілей;
- 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 та координування бюджетів;
- моніторинг виконання бюджетів і контроль за якістю процесу планування, здійснення необхідного коригування.

В цілому процес планування є замкнутий цикл з прямим (від розробки стратегії до визначення оперативних планів, реалізації та контролю) та зворотнім (від урахування результатів виконання до переформулювання плану) зв'язком. 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.

У процесі фінансового планування повинні визначатись основні тенденції формування та використання банківських ресурсів та встановлюватись принципові положення формування фінансових відносин з контрагентами. Від того, наскільки точно будуть визначені планові показники та завдання управління фінансами, багато в чому залежатиме кінцева результативність функціонування банку.

Безпосередня реалізація комплексного фінансового планування банку відбувається на оперативному рівні, розкривається через планування та контроль за операційною діяльністю, і має бути спрямована на планування активів і

пасивів, планування обсягу власного капіталу та врахування ризиків. При цьому найбільший вплив, що визначає особливості фінансового планування в банку, на сьогоднішній день, займає ризик ліквідності, кредитний ризик та операційно технологічний ризик.

Зазначимо, що стратегічні цілі діяльності банку являють собою подані у формалізованому вигляді бажані параметри його стратегічного розвитку, що знаходять безпосереднє відображення у відповідних фінансових планах.

Дослідження процесу стратегічного фінансового планування банку показало, що він має бути сфокусований на питаннях впровадження розробленої фінансової стратегії. Основною передумовою формування відповідної фінансової стратегії є загальна стратегія розвитку, стосовно якої остання повинна узгоджуватися за цілями та етапами реалізації.

У даному випадку банк повинен використовувати систему збалансованих показників, спрямовану на забезпечення безпосередньої реалізації фінансової стратегії при проведенні оперативного і тактичного планування в системі управління фінансами банківських установ.

Для забезпечення виконання фінансової стратегії необхідне застосування фінансового моніторингу, що дозволить з мінімальними витратами робочого часу кваліфікованих фахівців отримати результати діяльності банку на кожний 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.

Аналіз практики застосування методів фінансового планування, показує що складені фінансові плани за існуючими методиками в багатьох випадках мають дуже низьку точність виконання. При аналізі звіту про виконання фінансового

плану доволі часто трапляється так, що одні показники перевиконані, а інші – недовиконані. Передумов для невиконання фінансових планів є декілька:

- формальні підходи до їх складання, наприклад, фінансові плани є результатом множення фактичних даних на дату на якийсь коефіцієнт при цьому не враховують не тільки потужності банку, а й специфіку формування статей фінансового плану банку, наприклад, зростання його основних засобів в три рази не приведе до зростання в стільки ж разів кредитного чи депозитного портфелю послуг;
- часто процес фінансового планування зводиться до екстраполяції даних розвитку банку в звітних періодах на майбутні періоди. Такий підхід не враховує макроекономічних тенденцій, отже результати такого планування не мають практичної цінності, оскільки процес фінансового планування здійснюється заради самого процесу;
- інколи банк планує свою діяльність виходячи із прогнозу розвитку макросередовища, такий підхід дозволяє йому виявити тенденції розвитку ринку банківських послуг, але при цьому не приділяється достатньої уваги мікросередовищу, вважаючи, що воно адекватно буде реагувати на зміну зовнішніх факторів. Як показує практика такий підхід до фінансового планування є неефективним і не дозволяє банку досягнути поставлених цілей [2].

Для досягнення підвищення ефективності діяльності банку методика фінансового планування повинна дозволити створити фінансовий план, що буде грошовим відображенням зміни його мікросередовища під впливом макроекономічних факторів, що дозволить отримати максимальний фінансовий результат від діяльності банку. А ключовим чинником, який впливає на ефективність планування, є необхідність нарощення капіталу банку для досягнення достатнього рівня конкурентоспроможності.

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.

Один із важливих аспектів організації процесу планування – здійснення функції моніторингу за виконанням планів. Ця проблема може вирішуватися по-різному. Одні банки передають функцію контролю за планом аудиторським підрозділам, інші створюють з цією метою спеціальний підрозділ, який аналізує всю інформацію, інформує менеджмент про відхилення від плану, їхні причини та наслідки і безпосередньо підпорядковується вищому керівництву банку. Функції керівництва банку в процесі планування зводяться до визначення пріоритетів розвитку, затвердження планів і контролю за їх виконанням. Ефект від впровадження системи банківського планування буде тільки тоді, коли вище керівництво банку розглядатиме її як необхідний елемент своєї політики.

Висновки. В цьому контексті головним напрямом у системі управління банком є управління фінансами, яке передбачає планування, регулювання і контроль операцій банку та їх доходів і витрат, забезпечення стабільності фінансових результатів і підвищення економічної ефективності діяльності банку.

Отже, планування є невід'ємною функцією управління банком, здійснює формування комплексної фінансово-економічної політики банку, що дозволяє максимізувати частку банку на відповідному ринку, завоювати лідируючі позиції і є багатостороннім, різноплановим управлінським процесом.

Література

1. Банківський менеджмент: Навч. посібник./ За ред. О.А.Кириченка. — К.: Знання-Прес, 2002., 151 с.

2. Калініченко О.М. Використання методів фінансового планування в банку//www.nd.nauu.kiev.ua
3. Любунь О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою // Банківська справа (укр.).- 2007.- № 5.- С.27-31
4. Матвієнко П.В. Планування діяльності банку - ключовий інструмент управління // Статистика України (укр.).- 2007.- № 2.- С.78-86
5. Овдій Ю.Л. бюджетування в системі фінансового планування банків: Автореф. дис. к.е.н.: 08.04.01/КНЕУ. - К., 2006. – 19 с.
6. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навч. Посібник./ К.: КНЕУ, 1999.- 15 с.

Ключові слова: планування, фінансове планування, фінансовий план, фінансовий моніторинг.

Аннотация

В статье рассмотрена сущность финансового планирования в системе управления банком, определены преимущества, недостатки, предпосылки его применения отечественными банками, конкретизированы подходы к его применению.

SUMMARY

The article investigates the essence of financial planning in management system of bank, of its the advantages, lacks, are determined preconditions of its applications on the banks of Ukraine also concretizes the approach to use.