

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ

Череп А.В., д.е.н., професор, Ткаченко Е.Е.

Запорізький національний університет

Успішність та ефективність діяльності банку значною мірою залежить від визначення пріоритетів, переліку послуг та продуктів, засобів їх просування на ринку. 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: банк, фінансове планування в банку, фінансовий менеджмент, структура капіталу, бюджетування, методи планування в системі управління фінансами.

Череп А.В., Ткаченко Э.Э. УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В БАНКАХ / Запорожский национальный университет, Украина

Успешность и эффективность деятельности банка в значительной степени зависит от определения приоритетов, перечня услуг и продуктов, средств их продвижения на рынке. В работе определены направления совершенствования организации финансового планирования в банке, в частности, конкретизированы основные недостатки современного финансового планирования в банке и определены направления его совершенствования. Обоснована необходимость планирования на основе нормативного метода управления затратами, предложены подходы к определению условий безубыточности деятельности.

Ключевые слова: банк, финансовое планирование в банке, финансовый менеджмент, структура капитала, бюджетирования, методы планирования в системе управления финансами.

Cherep A.V., Tkachenko E.E. IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATION OF FINANCIAL PLANNING IN BANKS / Zaporizhzhya national University, Ukraine

The success and effectiveness of the bank's activity largely depends on the definition of priorities, a list of services and products, means of their promotion at the market. In the work of the defined directions of improvement of organization of financial planning in the bank, in particular, specifies the main shortcomings of modern financial planning in the bank and the directions of its improvement. The necessity of planning on the basis of the normative method of management of the costs, suggests approaches to the determination of conditions of the break-even activities.

Key words: bank, financial planning in a bank, financial management, capital structure, budgeting, planning methods in the system of financial management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Планування банківської діяльності, яке орієнтоване на майбутнє, є ключовою функцією управління банком. Проблема управління фінансами є однією із головних у банківському менеджменті, оскільки для забезпечення керуваності 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, сьогодні виникає об'єктивна проблема підвищення ефективності діяльності банків через удосконалення системи фінансового планування.

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, відчуючи 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 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 учених: Г. Айленберга, П. Роуза, С. Майерса, Е. Нікбахта, Д. П. Уайтинга, Дж. Сінкі.

Розроблення оптимальних варіантів фінансових планів, що спрямовані на досягнення бажаних результатів із визначеною ефективністю, є основною функцією підтримки та реалізації управлінських рішень керівництва банку. Плани, за допомогою яких визначаються кількісні вимоги до показників фінансової діяльності банку, дати змогу досягнути бажаного результату. Як зазначає Д. Лаптирев, характерною, протилежною до аналізу та прогнозування рисою функції планування є те, що вона передбачає вирішення фінансового синтезу майбутнього стану банку, або, іншими словами, дає відповідь на запитання «Якою повинна бути фінансова діяльність банку, аби він досягнув заданих цілей упродовж даного часу?» [1].

Процес планування банківської діяльності є багаторівневим. Дослідники наголошують [2], що в практиці банківської діяльності виокремлюють три основні види планування: стратегічне, тактичне, фінансове та розроблення бюджетів.

Як зазначає Л. Примостка [2], у роботі вітчизняних банків планування ще не стало обов'язковим, хоча великі банки останнім часом активно використовують цей механізм. Об'єктивних та суб'єктивних причин повільного впровадження планування в роботу декілька. Високі доходи від банківської діяльності, порівняно із середнім міжнародним рівнем, давали змогу українським банкам успішно функціонувати і без застосування складних методів управління, зокрема планування. Сучасний етап розвитку характеризується загальним зниженням дохідності банківських операцій, загостренням конкуренції на внутрішньому ринку, що спонукає банки до пошуку нових джерел одержання прибутку. Суттєву допомогу в цьому може надати запровадження ефективної системи планування [2].

Кириченко О. А. вважає фінансове планування завершальним етапом бізнес-планування, метою якого є оцінити наскільки розроблений бізнес-план забезпечений відповідними ресурсами та внутрішніми можливостями [3].

Овдій Ю. Л. визначає, 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 [4].

У цілому ці та інші теоретичні підходи до розгляду сутності планування включають загальноекономічні (забезпечений ресурсами на майбутній період) та управлінські аспекти (функція менеджменту, що полягає в 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.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є дослідження теоретичних та методичних аспектів планування діяльності банків, у тому числі й фінансового, розробка можливих напрямів його удосконалення. На основі виявлення в результаті дослідження проблем, що пов'язані 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 ДОСЛІДЖЕННЯ

Головний сенс планування банківської діяльності полягає в підвищенні її ефективності та конкурентоспроможності банку. Планування в банках є багаторівневою системою. На вищому рівні системи банківського планування знаходиться стратегічне планування, яке включає висунення 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 визначити завдання, які забезпечують ефективне функціонування банку в довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. У процесі фінансового планування повинні визначитися 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, у 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, у чому і полягає завдання визначення для банку конкретної технології управління фінансами.

Бюджетними одиницями при фінансовому плануванні в банку можуть бути такі: банк у 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 із 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 зумовлює обмежений набір чинників. З'ясування джерел і ступеня їх впливу на плановані об'єкти дозволяє об'єктивно планувати фінансові результати діяльності банку. Отже, коректно спланувати і оцінити результати діяльності банку, а також розкрити резерви підвищення прибутку банку в цілому не є можливим. Із метою підвищення ефективності організації фінансового планування у вітчизняних банках необхідним є впровадження в практику системи фінансового планування, що заснована 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, що здійснювані 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 припустити 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 невігідних 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 взятої позики і покриває всі понесені банком витрати, що пов'язані з наданням цієї послуги. При цьому модель повинна враховувати витрати на покриття очікуваних або можливих збитків і вартість капіталу, який необхідний 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, запропонована нами організація фінансового планування в банках повинна мати у своїй основі безперервний, комплексний, ієрархічний і детермінований процес. Основною методичною проблемою, з якою стикаються практики при побудові бюджетів глибоких рівнів, є проблема віднесення до них непрямих витрат. Виходячи з визначення цих витрат, однозначно співвіднести їх з окремим підрозділом, продуктом або клієнтом не є можливим. При спробі повного віднесення загальних витрат на конкретну бюджетну одиницю необхідно вдаватися 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 ми пропонуємо 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. Ми пропонуємо 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 ми пропонуємо 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, який заснований на визначенні відношення доходу, скоригованого на ризик щодо капіталу, також скоригованого на ризик. Такий метод виключає недоліки, що призводять 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 за прямими витратами і скоригований на ризик, а для підрозділу клієнтського сервісу – сукупна прибутковість групи клієнтів, які обслуговуються.

На фоні зростання банківського сектора економіки, в умовах загострення конкуренції на ринку банківських послуг, що посилюється ймовірною експансією іноземних банків на вітчизняний ринок, створюються умови, які вимагають підвищення ефективності діяльності банку не за рахунок інтенсифікації, а за рахунок екстенсифікації його діяльності. Одним із таких шляхів є підвищення якості управління банком шляхом запровадження ефективної системи фінансового планування.

На жаль, сучасна теорія фінансового планування банківської діяльності недостатньо висвітлює питання фінансового планування. В існуючих працях немає єдиного підходу до трактування сутності фінансового планування, наприклад, О. А. Кириченко вважає фінансове планування завершальним етапом бізнес-планування, мета якого – оцінити, наскільки розроблений бізнес-план забезпечений відповідними ресурсами та внутрішніми можливостями [3]. У праці Л. О. Примостки фінансове планування та створення бюджетів включає розрахунок фінансових результатів діяльності на плановий період, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних та людських ресурсів [2].

У практиці сучасного фінансового планування найпоширеніші такі трактування фінансового планування як:

- засіб формування цілей суб'єкта господарювання та засобів їх досягнення;
- частина управлінського обліку, а також ряд організаційних робіт з керування банком;
- діяльність банку з планування його операцій на фінансових ринках.

Окрім відсутності єдиного підходу до трактування сутності фінансового планування сучасна теорія виділяє велику кількість методів фінансового планування. Найпоширенішими є методи: економічного аналізу, нормативний, балансовий, дисконтування грошових потоків, метод сценаріїв, прогнозний.

Вихідним у фінансовому плануванні є економічний аналіз використання фінансових ресурсів за минулий період. Цей метод потрібно розглядати не як просте порівняння звітних даних з плановими для

виявлення відхилень, а як спосіб, що дозволяє визначити основні закономірності, тенденції в русі вартісних показників, внутрішні резерви банку.

Реальність планових завдань підвищується при проведенні фінансових розрахунків нормативним методом, який відомий із давніх часів. Ще задовго до формування фінансового менеджменту як науки Гаррінгтон Емерсон у своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» (1912 р.) до переліку основних принципів включив норми та нормування операцій [5].

Сутність нормативного методу планування полягає в тому, що на основі наперед встановлених норм та техніко-економічних нормативів розраховується потреба комерційного банку у фінансових ресурсах та їх джерелах.

Однак обґрунтування окремих статей фінансових планів навіть найбільш прогресивними способами не забезпечить реальність завдань, якщо не будуть збалансовані доходи і витрати.

Сутність балансового методу полягає в узгодженні витрат із джерелами покриття, у взаємному балансуванні всіх розділів плану, а також фінансових і виробничих показників. У результаті забезпечується баланс матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Метод дисконтування грошових потоків базується на розрахунку сучасної (приведеної) вартості очікуваних надходжень і відтоків коштів. Використання методу дисконтованих грошових потоків дозволяє виявити результат фінансових рішень без посилань на традиційні допущення бухгалтерського обліку. Оцінюючи прогнозні зміни фінансових потоків за визначений період роботи комерційного банку на основі тимчасового фактора, можна дійти висновку, не притаманному традиційному економічному аналізу.

Метод сценаріїв (багатоваріантності) полягає в розробці декількох варіантів фінансових планів (наприклад, оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного). Кожному варіанту приписують його ймовірнісну оцінку, для кожного розраховують ймовірне значення критерію вибору, а також оцінки його відхилень від середнього значення.

Прогнозний метод є одним із базових при виробленні стратегічної лінії комерційного банку. Прогнозування є процесом вироблення на тривалу перспективу змін фінансового стану об'єкта в цілому та його різних частин. Воно може здійснюватися і на основі екстраполяції з урахуванням експертної оцінки тенденції зміни, і на основі прямого передбачення її (останній спосіб вимагає вироблення у фінансового менеджера інтуїції і відповідного мислення).

Сучасна теорія, доводячи переваги та описуючи недоліки кожного окремо взятого методу, рекомендує використання лише одного методу. Аналіз вищевикладених методів показує, що застосування окремо взятого методу не дозволить врахувати всіх аспектів банківської діяльності щодо реалізації фінансових планів.

Аналіз практики застосування методів фінансового планування українських комерційних банків є вкрай складним завданням через те, що таке планування тільки починає впроваджуватися. 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, наприклад на 200%, а виконання інших не перевищує 30%. 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 (збільшення у 2, 3 або 1,5 рази порівняно з фактом) при цьому не враховують не тільки потужності банку, а й специфіку формування статей фінансового плану банку, наприклад, зростання його основних засобів у 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 у 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 приділяють 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.

Вагомим недоліком практики фінансового планування є те, що фінансове планування в кращому випадку 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 розвитку конкретних банківських послуг як основних об'єктів, що своїм обсягом та якістю здійснюють безпосередній вплив на розмір прибутку банку.

Для досягнення підвищення ефективності діяльності банку методика фінансового планування має дозволити створити фінансовий план, що буде грошовим відображенням зміни його мікросередовища під впливом макроекономічних факторів, що дозволить отримати максимальний фінансовий результат від діяльності банку.

Отже, методика фінансового планування має базуватись не на використанні одного чи декількох методів фінансового планування, а на системі методів, із чітким розмежуванням сфер застосування кожного з них. В основі методики фінансового планування має бути фундаментальний аналіз макроекономічного середовища банку, метою якого є визначення та прогнозування:

- динаміки ВВП, його розмірів та структури – прогноз ВВП дозволяє визначити тенденції розвитку економіки країни, галузей економіки;
- кон'юнктури світових ринків, що дозволить визначити обсяги та структуру експорту та імпорту країни;
- факторів, що мають вплив на фіскальну та монетарну політики держави;
- напрямів діяльності інших банків.

Аналіз макросередовища дозволяє спрогнозувати попит на банківські послуги, тенденцію розвитку банківської системи, а також визначити перспективи та напрями розвитку самого банку. Для досягнення визначених цілей банку необхідно провести аналіз мікросередовища із застосуванням методів: економічного аналізу, нормативного, балансового, дисконтування грошових потоків, метод багатоваріантності (сценаріїв). При цьому застосування цих методів для складання фінансових планів банку має бути логічним продовженням аналізу макроекономіки. Перед складанням фінансових планів банку необхідно провести фундаментальний економічний аналіз використання, розподілу фінансових ресурсів за минулий період з метою отримання логічно несуперечливого і емпірично підтвердженого пояснення економічних подій. Це можливе при використанні ряду універсальних наукових прийомів: визначення сутності досліджуваних явищ, створення концепцій, що описують механізм економічних процесів. Для визначення контролю за ефективністю діяльності банку необхідно за допомогою нормативного методу розробити систему показників. Перед впровадженням цього методу на практиці необхідно виявити статистичну залежність між параметрами характеристик діяльності банку і чинниками, що впливають на ці характеристики. Статистична залежність встановлюється в результаті дослідження однорідної групи кращих (у певному розумінні) процесів. Для цього на основі результатів аналізу виводяться нормативні формули для розрахунку параметрів структури діяльності, ці показники будуть основою для оцінки та підвищення продуктивності діяльності банку, визначення необхідного обсягу загальнобанківських затрат. Наприклад, провісивши хронометраж часу, що витрачається підрозділами для оформлення депозиту, банк, з одного боку, визначає «пропускну здатність» установи, а з іншого, отримує інформацію для підвищення якості послуг.

На основі одержаних даних банк має можливість, провівши ретельний аналіз, вдосконалити свою діяльність, але при цьому слід врахувати, що результатами вдосконалення має бути збалансований розвиток банку. Наприклад, визначивши за допомогою нормативного методу затрати часу на обслуговування клієнтів, та проаналізувавши отримані результати, банк вирішує придбати програмне забезпечення, що значно скоротить нормативний показник часу на залучення депозитів, таким чином, він залучить більше ресурсів, але збільшення їх обсягу матиме негативний ефект для діяльності банку без адекватного збільшення обсягу вкладень банку [6].

Процес діяльності банку є явищем суцільним і багатоструктурним. Його розвиток відбувається у взаємозв'язку і координації з різними компонентами ринкової економіки і соціального життя населення, які в більшості випадків зумовлюють його пропорційність. Пропорційність припускає оптимальне співвідношення між різними напрямками діяльності банку. Диспропорції окремих її складових частин ведуть до кризових форм розвитку, роблять діяльність банку недостатньо ефективною. Констатацію та оцінку пропорцій, що склалися, необхідно аналізувати разом з характеристикою тенденцій змін у пропорціях, аналізом структурних «зсувів» і регіональних відмінностей пропорцій розвитку банку.

Управління грошовими потоками відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності банку, дозволяє управляти вартістю і підвищити фінансову гнучкість банківської установи. Грошовий потік, на відміну від показника чистого прибутку, дозволяє співвіднести надходження та списання грошових коштів з врахуванням зносу і амортизації, капіталовкладень, дебіторської заборгованості, зміни в структурі власних та залучених коштів банку. Емпіричні дані свідчать про існування стійкої залежності між грошовим потоком, що дисконтується, та ефективною діяльністю банку, проте бухгалтерські прибутки погано співвідносяться з ринковою вартістю, тобто не у всіх випадках бухгалтерський

прибуток є визначальним чинником вартості банку. Цей метод дозволяє визначити майбутній ефект від діяльності банку і здійснюється так: на основі проведеного аналізу та складеного фінансового плану прогноуються валові доходи, витрати та інвестиції, розраховуються грошові потоки для кожного звітного періоду, визначається ставка дисконту, проводиться дисконтування отриманих грошових потоків, розраховується залишкова вартість, підсумовуються поточні вартості майбутніх грошових потоків і залишкова вартість, здійснюється корегування і перевірка отриманих результатів. Співставивши одержані результати із очікуваними, банк приймає рішення про впровадження або доопрацювання фінансового плану.

Складаючи фінансовий план, банк має врахувати декілька варіантів настання (ненастання) визначеної події і зваживши її ймовірність, обрати план розвитку банку. Метод сценаріїв – це добрий засіб організації взаємодії кількісного і якісного підходів для інтеграції розглянутих прогнозних методів. Сценарій є динамічною моделлю майбутнього, в якій крок за кроком описується можливий хід подій з вказівкою вірогідності їх реалізації. У сценаріях описуються ключові чинники, які необхідно врахувати, і вказуються способи, якими ці чинники можуть вплинути, скажімо, на первинний попит. Зазвичай складається декілька альтернативних варіантів (сценаріїв), реалізація яких можлива при різних припущеннях, заснованих на результатах аналізу й прогнозу макро- та мікросередовища. Відповідно, сценарій для банку – це характеристика майбутнього у дусі пошукового планування, а не визначення одного бажаного стану або «точкова оцінка» того, що відбудеться в майбутньому. Один, найвірогідніший, варіант сценарію слід розглядати як базовий, на основі якого ухвалюються поточні рішення. Інші, що розглядаються як альтернативні, «запускаються» в реалізацію в тому випадку, якщо реальність в більшій мірі починає відповідати їх змісту, а не базовому варіанту сценарію. Написання сценаріїв звичайно здійснюється в чітко виражених тимчасових координатах. Метод сценаріїв є одним з найефективніших засобів ослаблення традиційного мислення; сценарій примушує «зануритися» в незнайомий і динамічний світ сьогодення і майбутнього банку, розкриваючи можливості, в яких фокусується його розвиток. Сценарій примушує банківських працівників займатися деталями і процесами, якими вони могли би нехтувати, використовуючи тільки вищезгадані методи фінансового планування і забезпечує:

- краще розуміння ринкової ситуації та її еволюції в минулому, сьогоденні і майбутньому;
- оцінку потенційних загроз для банку;
- виявлення сприятливих можливостей для банку;
- виявлення можливих, найдоцільніших напрямів діяльності комерційного банку;
- підвищення рівня адаптованості фірми до змін зовнішнього середовища.

Метод сценаріїв дозволяє підвищити, передбачити і розвинути гнучкість та адаптацію банку до різних варіантів змін.

Використання системи вищевказаних методів дає комплексну оцінку розвитку економіки, на основі якої банк шляхом розробки чіткого фінансового плану використання та залучення ресурсів максимально має адаптувати мікросередовище під очікувані зміни. Фінансовий план банку має описувати:

- розвиток напрямів діяльності, який складатиметься з одного боку із переліку та обсягу необхідних ресурсів, затрат і заходів для розвитку цих напрямів, з іншого – плану доходів, що дозволить отримати очікуваний фінансовий результат від розвитку банку. Наприклад, розвиток НТП створив можливість електронного обміну інформацією. Своєчасно запровадивши цю технологію банк отримує вагомий переваги над конкурентами;
- реорганізацію (згорання) діяльності, метою якого є розроблення чітких заходів для спрямування затрат із неприбуткової діяльності банку на прибуткову. Наприклад, для обслуговування клієнта «Х», що спеціалізувався на перевезеннях за допомогою паровозів, банк відкрив відділення, яке спеціалізувалось на депозитному та розрахунковому обслуговуванні клієнта. Із винайденням тепловозів «Х» необхідно провести переозброєння основних фондів. Відповідно клієнт відчуватиме дефіцит ресурсів, якщо банк вчасно зреагує на зміну ситуації і «переорієнтує» діяльність відділення із депозитно-розрахункової на кредитно-розрахункову, то він не тільки збереже відділення та клієнтську базу, а й отримає прибутки від обслуговування цього клієнта.

Зображену на рис. 1 структуру фінансових планів розроблено для здійснення контролю за фінансовою діяльністю підрозділів, оцінки ефективності надання послуг та обслуговування клієнтів банку, проведення необхідного аналізу в розрізі доходів, а також організаційних, функціональних та економічних категорій видатків, забезпечення загальнобанківської та міжструктурної порівнянності фінансових показників [7].

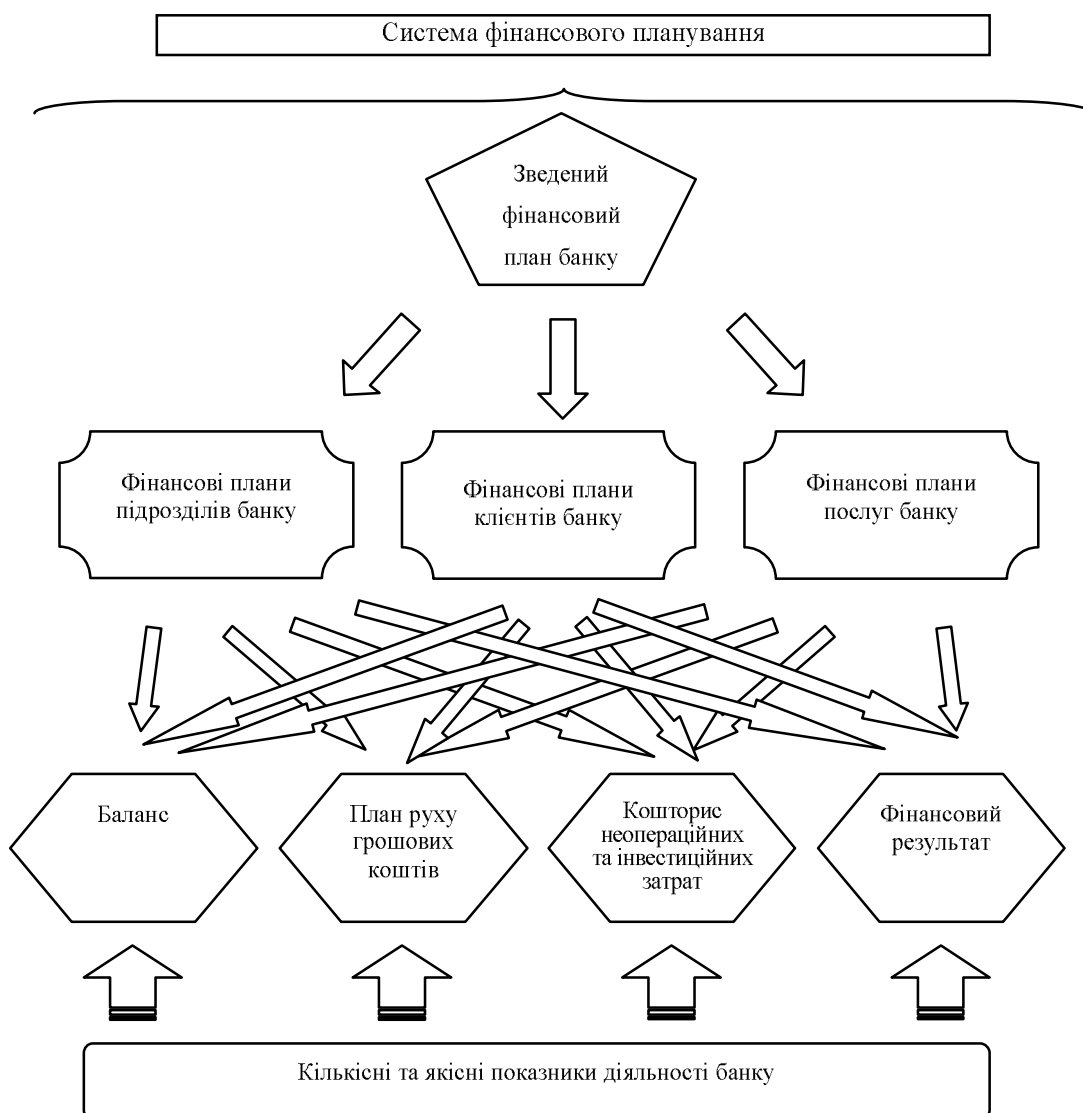


Рис. 1. Новації в системі фінансового планування банку

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ

Досліджуючи комплекс проблем організації формування бюджетів деталізованих рівнів, нами зроблено висновок, що найбільш нагальною 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.

Отже, незважаючи на те, що ефективна методика планування фінансових показників дозволяє знаходити внутрішні резерви банку, дотримуватись режиму економії шляхом: дотримання запланованих норм витрат праці і матеріальних ресурсів; зменшення надмірних запасів ресурсів, непродуктивних витрат, обсягу позапланових фінансових інвестицій; створення необхідних умов для ефективного використання виробничих потужностей та підвищення якості продукції; на сучасному етапі розвитку банківської системи, в багатьох банках відсутнє планування, а рішення, що приймаються керівництвом стосовно організації фінансово-господарської діяльності банку, не підкріплюються відповідними розрахунками, і мають інтуїтивне підґрунтя. Такий стан справ частково спричинений макроекономічними тенденціями розвитку країни: високим рівнем інфляції, фінансовими кризами, частими змінами нормативно-правової бази та ін. Слід сказати, що використання висвітлених підходів дозволить, з одного боку, перетворити систему планування діяльності банку в робочий інструмент, який використовується в усіх сферах діяльності комерційного банку, головний обов'язок якого полягає в визначенні альтернативних напрямів

та траєкторій розвитку банку, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає банку конкурентні переваги, з метою отримання максимального ефекту, а з іншого — організувати процес діяльності банку для досягнення поставленої мети. Використання вказаних рекомендацій у банківській діяльності будуть сприяти розвитку процесів, пов'язаних із впровадженням планування діяльності банків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Планирование финансовой деятельности банка: необходимость, возможность, эффективность / [Лаптырев Д. А., Батенко И. Г., Буковский А. В., Митрофанов В. И.]. — М. : АСА, 1995. — 194 с.
2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку : підруч. / Л. О. Примостка. — К. : КНЕУ, 2004. — 468 с.
3. Банківський менеджмент : навч. посіб. / за ред. О. А. Кириченка. — К. : Знання-Прес, 2002. — 340 с.
4. Овдій Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків / Ю. Л. Овдій // Фінанси України. — 2006. — № 5. — С. 12—23.
5. Школьнік І. О., Сюркало Б. І. Удосконалення організації фінансового планування / І. О. Школьнік, Б. І. Сюркало // Збірник наукових праць Української академії банківської справи. — 2007. — № 12. — С. 353—358.
6. Стоян В. Л. Управління витратами банку / В. Л. Стоян // Банківська справа. — 2000. — № 5. — С. 39—42.
7. Калініченко О. М. Фінансове планування в банках : автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук : спец. 08.04.01 «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. М. Калініченко ; Тернопільський нац. екон. ун-т. — Тернопіль, 2006. — 20 с.