

## **НОВІ ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ТА ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКУ**

*О.М. Калініченко, аспірант*

*Тернопільський державний економічний університет*

*Проведено аналіз теорії та практики застосування методів фінансового планування банківської діяльності, що дозволить сформулювати єдині методологічні підходи застосування методів планування для підвищення якості фінансового планування.*

*Метод, методика, фінансове планування, банк, прогнозування.*

На фоні зростання банківського сектору економіки, в умовах загострення конкуренції на ринку банківських послуг, що посилюється ймовірною експансією іноземних банків на вітчизняний ринок [1], 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 в не достатній мірі 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, метою якого є оцінити наскільки розроблений бізнес-план забезпечений відповідними ресурсами та внутрішніми можливостями [2]. У праці Л.О.Примостка фінансове планування та створення бюджетів включає розрахунок фінансових результатів діяльності на плановий період, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних та людських ресурсів [3].

В 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, багатоваріантності (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 з давніх часів. Ще задовго до формування фінансового менеджменту як науки Гаррінгтон Емерсон в своїй праці “Дванадцять принципів продуктивності” (1912 р.) в перелік основних принципів включив норми та нормування операцій [4].

Сутність нормативного методу планування полягає в тому, що на основі наперед встановлених норм та техніко-економічних нормативів розраховується потреба комерційного банку в 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 між собою, 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 прогностичні 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.

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

Нинішня теорія доводячи переваги та описуючи недоліки кожного окремо взятого методу рекомендує використання лише одного методу. Аналіз вище викладених методів показує, що застосування окремо взятого методу не дозволить врахувати усіх 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:

- 1) формальні підходи до їх складання, наприклад, фінансові плани є результатом множення фактичних даних на дату на якийсь коефіцієнт (збільшення в 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 в три рази не приведе до зростання в стільки ж разів кредитного чи депозитного портфелю послуг;
- 2) 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;
- 3) 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.

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 (в 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, провівши 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.

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. Констатація та оцінка 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 урахуванням 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 прогнозуються 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. В 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 фірми;
- виявлення сприятливих можливостей для фірми;
- виявлення можливих, найдоцільніших напрямів діяльності фірми;
- 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 вагомі переваги над конкурентами;
- реорганізацію (згортання) 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.

### **ВИСНОВКИ**

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 фінансове 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 фінансового планування діяльності банку у 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.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Сайт НБУ – “<http://www.bank.gov.ua/Statist/DANI/dani2005.htm>”
2. Банківський менеджмент: Навч. посібник./ За ред. О.А.Кириченка. – К.: Знання-Прес, 2002., 151 с.
3. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навч. Посібник. \ К.: КНЕУ, 1999., 15 с.
4. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Т. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992., 83 с.

*Новые подходы к трактовке и практическому использованию методов финансового планирования в банке.*

*Калиниченко А.Н.*

*Проведён анализ теории и практики применения методов финансового планирования банковской деятельности, что позволит сформировать единые методологические подходы применения методов планирования для повышения качества финансового планирования.*

*Метод, методика, финансовое планирование, банк, прогнозирование.*

*New approaches to interpretation and practical use of methods of the financial planning in a bank.*

*Kalinichenco A.N.*

*The analysis of theory and practice of application of methods of the financial planning of bank activity, which will allow forming sole methodological approaches of application of methods of planning for upgrading financial planning, is the purpose of this article.*

*Method, method, financial planning, bank, prognostication.*