

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

© 2014 КИРКАЧ С. М.

УДК 336.71:338.984

Киркач С. М. Фінансовий план як інструмент фінансового планування діяльності банку

Мета статті полягає у дослідженні процесу формування фінансового плану як інструменту фінансового планування діяльності банку. Аналізуючи, систематизуючи й узагальнюючи наукові праці багатьох учених-економістів, було розглянуто сутність фінансового плану банку, його структуру та особливості формування (складання). У результаті дослідження було виокремлено вісім основних етапів процесу формування фінансового плану банку, серед яких: вибір об'єкту дослідження; розрахунок системи показників оцінювання поточного фінансового стану банку в розрізі груп коефіцієнтів (фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та ефективності управління (рентабельності)); ідентифікація релевантних показників оцінювання поточного фінансового стану банку в розрізі запропонованих груп; оцінювання фінансового планування діяльності банку; визначення конкурентної стратегії банку; формулювання (встановлення) цілей; процедура складання фінансового плану банку; визначення та обґрунтування можливих шляхів досягнення встановлених планових показників діяльності банку. Доведено, що запропонована послідовність етапів дозволяє достовірно та об'єктивно оцінити економічне середовище діяльності банку, виявити переваги та недоліки його діяльності, встановити такі планові показники діяльності банку, досягнення яких є потенційно можливим.

Ключові слова: фінансовий план банку, фінансове планування діяльності банку, інструмент фінансового планування, плановий баланс, рівень фінансового планування, процес формування фінансового плану

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 12.

Киркач Світлана Миколаївна – викладач, кафедра банківської справи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

Email: Svetlyana07@mail.ru

УДК 336.71:338.984

UDC 336.71:338.984

Киркач С. Н. Финансовый план как инструмент финансового планирования деятельности банка

Цель статьи заключается в исследовании процесса формирования финансового плана как инструмента финансового планирования деятельности банка. Анализируя, систематизируя и обобщая научные труды многих ученых-экономистов, были рассмотрены сущность финансового плана банка, его структура и особенности формирования (составления). В результате исследования было выделено восемь основных этапов процесса формирования финансового плана банка, среди которых: выбор объекта исследования; расчет системы показателей оценивания текущего финансового состояния банка в разрезе групп коэффициентов (финансовой устойчивости, деловой активности, ликвидности и эффективности управления (рентабельности)); идентификация релевантных показателей оценивания текущего финансового состояния банка в разрезе предложенных групп; оценивание финансового планирования деятельности банка; определения конкурентной стратегии банка; формирование (определение) целей; процедура составления финансового плана банка; определение и обоснование возможных путей достижения установленных плановых показателей деятельности банка. Доказано, что предложенная последовательность этапов позволяет достоверно и объективно оценить экономическую среду деятельности банка, выявить преимущества и недостатки его деятельности, установить такие плановые показатели деятельности банка, достижение которых является потенциально возможным.

Ключевые слова: финансовый план банка, финансовое планирование деятельности банка, инструмент финансового планирования, плановый баланс, уровень финансового планирования, процесс формирования финансового плана.

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Киркач Светлана Николаевна – преподаватель, кафедра банковского дела, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харьков, 61166, Украина)

Email: Svetlyana07@mail.ru

Kyrkach S. M. Financial Plan as a Tool for Financial Planning of the Bank Activities

The purpose of the article is to study the process of formation of a financial plan as a tool for financial planning of the bank activities. Analyzing, systematizing and generalizing scientific works of many scientists and economists the essence of the financial plan of the bank, its structure and features of the formation (composition) were considered. The study focuses on eight main stages of the formation of the bank's financial plan, including: the selection of the study; payment scorecard evaluation of the current financial condition of the bank by groups of coefficients (financial stability, business activity, liquidity and management effectiveness (profitability)); identification of relevant indicators of evaluation of the current financial condition of the bank in the context of the proposed groups; Estimation of financial planning activities of the bank; determine the competitive strategy of the bank; formation (definition) of purposes; process of making the financial plan of the bank; definition and justification of possible ways to achieve the targets set by the bank's activities. It is proved that the proposed sequence of steps can reliably and objectively assess the economic environment of the bank, to identify the advantages and disadvantages of its activities, to establish such targets of the bank, the achievement of which is potentially possible.

Key words: bank financial plan, financial planning activities of the bank, financial planning tool, planned balance, the level of financial planning, the process of forming a financial plan

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Библ.:** 12.

Kyrkach Svitlana M. – Lecturer, Department of Banking, Kharkiv National University of Economics named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

Email: Svetlyana07@mail.ru

Вступ. Загострення конкурентної боротьби в банківському секторі, зниження темпів приросту обсягів фінансових ресурсів, зменшення рівня доходів і, відповідно, збільшення витрат обумовлюють необхідність підвищення ефективності системи управління банківською діяльністю та її ключового елемента – фінансового планування. Саме фінансове планування є основою фінансового управління банком, яка дозволяє з урахуванням специфіки конкретного етапу розвитку визначити мету його діяльності та обґрунтувати можливі шляхи її досягнення, враховуючи наявні і потенційно можливі фінансові ресурси.

Ефективне управління фінансовими ресурсами є однією з головних проблем сучасної банківської практики, оскільки кожен банк здійснює фінансове планування не на підставі єдиної загальноприйнятої системи фінансового планування, а лише на основі формування індивідуального сприйняття дійсності, яке, в свою чергу, призводить до відсутності комплексної, об'єктивної оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності банку та його потенційних фінансових можливостей. Така постановка досліджуваної проблеми обумовлює необхідність переосмислення теорії, аналізу та практики організації фінансового планування діяльності банку, і зокрема його головного інструменту – фінансового плану.

Значний внесок у розвиток теоретико-методичних положень щодо фінансового планування діяльності суб'єктів господарювання було здійснено такими зарубіжними дослідниками, як М. Альберт, І. Бланк, Ченг Ф. Лі, М. Мескон, М. Поморіна, Дж. Фіннерті, Д. Хан, Ф. Хедоурі та інші. Серед вітчизняних робіт, присвячених теоретичним і практичним аспектам фінансового планування діяльності фінансових установ, слід виокремити публікації Г. М. Азаренкової, О. М. Бандурки, М. Д. Білик, О. В. Васюренка, О. Д. Вовчак, О. М. Калініченко, О. М. Колодізева, О. А. Криклій, О. В. Крухмаль, С. М. Лаптева, Н. Г. Маслак, Н. П. Погореленко, А. М. Поддєрьогіна, О. М. Пожара, А. В. Рогового, Б. І. Сюркала та інших.

Не зменшуючи вагомості напрацювань провідних науковців у даній сфері, варто зазначити, що подальших наукових розробок потребують питання, безпосередньо пов'язані з процесом формування фінансового плану банку.

З теоретичної точки зору, фінансовий план – це документ, у якому бюджет комерційного банку і план його портфеля активів, пасивів і послуг є логічно пов'язаними елементами єдиної системи [1, с. 334]. У загальному вигляді фінансовий план банку являє собою баланс доходів і витрат від здійснення його діяльності. Підтвердженням цього є також думка П. В. Матвієнка [2, с. 83], що формування фінансового плану банку включає розробку планів доходів і витрат, а також формування звіту про прибутки і збитки та прогнозування фінансових показників.

З точки зору практики реалізації, фінансовий план – це сукупність цілей банку із зазначенням та обґрунтуванням можливих шляхів їх досягнення. Так, наприклад, фінансовий план ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» має вигляд конкретних вимірюваних цілей: нарощування портфеля платіжних карток «Універсальна» та доведення охоплення населення з 215 до 282 карток на 1000 чоловік до 2018 р.; збільшення кількості карток за зарплатним проектом для бюджетних і комерційних підприємств на 15 % до 2018 р.;

перехід на спрощений продуктивний ряд та універсальну технологію обслуговування депозитів; утримання на обслуговуванні клієнтської бази «малого та середнього бізнесу»; збільшення охоплення VIP-клієнтів активними послугами: корпоративних клієнтів – до 9 послуг на клієнта, індивідуальних – до 7; поширення навчальних транзакцій на 90 % операцій фізичних осіб і 50 % операцій юридичних осіб; утримання параметрів кредитних портфелів відповідно до затверджених стратегічних показників ризик-апетиту; зниження частки негативних оцінок клієнтів з 0,4 до 0,25 % до 2018 р.; підвищення eNPS співробітників з 23 до 45 % [3].

Для можливості порівняння наведемо, що фінансовим планом ПАТ «МЕГАБАНК» визначається необхідність досягнення певних орієнтирів: збільшення обсягів активів банку на 11 % до рівня 5,3 млрд грн; збільшення кредитного портфеля банку на 15 % по напрямкам, відповідно до стратегії банку, забезпечення обсягу портфеля на початок 2015 р. на рівні 4,4 млрд грн; залучення додаткових ресурсів на внутрішньому ринку України у сумі 518 млн грн; забезпечення збільшення обсягу залучених ресурсів від міжнародних фінансових організацій на 126 млн грн (на 14 %); забезпечення прибуткової діяльності [4].

Узагальнюючи зазначені вище підходи до формування фінансового плану, доцільно визначити, що кожний окремий банк складає його за власною встановленою методикою, яка є не завжди ефективною (на загальному рівні) і може не містити у складі сформованої системи показників саме ключові (релевантні) показники, що характеризують діяльність банку.

Ключові структурні компоненти фінансових планів банків надано за результатами аналізу діючої практики функціонування вітчизняних банків, що наведено у табл. 1.

Систематизація існуючих підходів до формування структури компонент фінансового плану діяльності банку дозволила виокремити з урахуванням їх специфіки функціонування («типову») структуру фінансового плану банку (рис. 1). З урахуванням представлених вище рекомендацій щодо конкретизації структури фінансового плану банку, на основі конкретизації як теоретичного, так і практичного аспектів аналізу, вважаємо за доцільне виокремити наступні підрозділи (ключові компоненти) фінансового плану банку:

- 1) план активів і пасивів банку (у розрізі статей балансу банку (форма № 1));
- 2) план доходів і витрат банку (у розрізі статей звіту про фінансові результати (форма № 2));
- 3) план прогностичних значень основних (релевантних) фінансових показників діяльності банку.

Запропонована в роботі структура компонентів фінансового плану діяльності банку у розрізі 3 основних підрозділів є відображенням якості управлінських рішень менеджменту та ефективності діяльності.

Реалізація методичного підходу до формування фінансового плану діяльності банку передбачає відповідні процедурні складові процесу його формування, які запропоновано здійснювати в такій послідовності (рис. 2).

Як свідчать результати опитування (анкетування) провідних фахівців банків, запропонована послідовність етапів процесу формування фінансового плану банку дозволяє отримати такий «план дій», який буде повною мі-

Таблиця 1

Результати аналізу існуючої структури ключових компонент фінансового плану банків України
(на прикладі окремих банків)

Структурні частини фінансового плану банку	Умовна назва банку									
	А	Б	В	Г	Д	Е	Є	Ж	З	И
План активів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
План пасивів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
План доходів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
План витрат	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Прогноз фінансових показників	+						+	+		+
Плановий баланс		+	+				+		+	
План банківських послуг				+		+			+	
Баланс ресурсів і вкладень	+		+		+					
Фінансова модель банку		+								
План руху капіталу				+				+		
План банківських операцій	+				+	+			+	
План розробки і впровадження нових банківських продуктів і послуг		+								+
Формування бюджету банку в дохідній і видатковій частинах	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Установлення лімітів на утримання банку							+			+
Розрахунок прогнозних показників і нормативів		+	+	+	+	+			+	

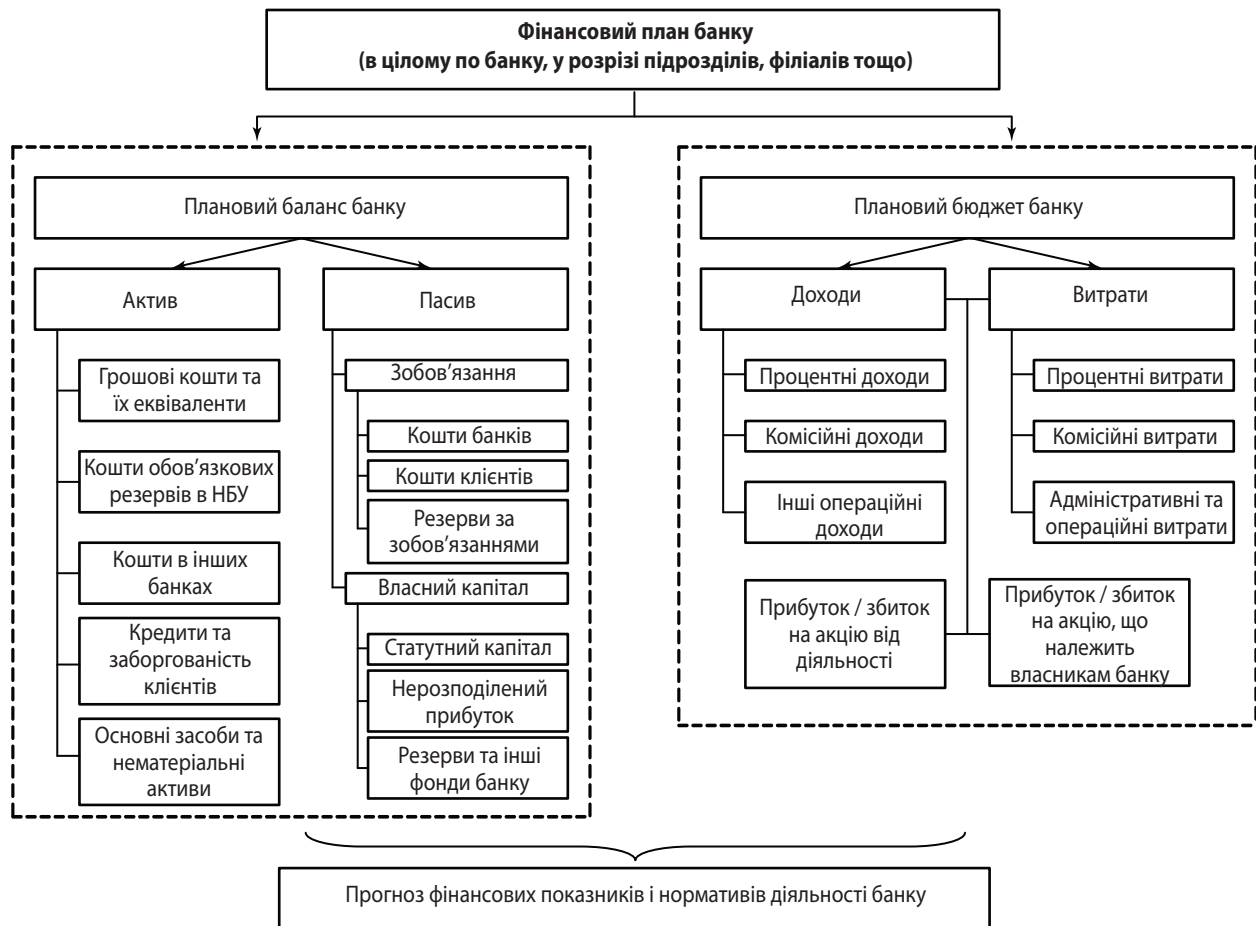


Рис. 1. Структура компонент фінансового плану банку

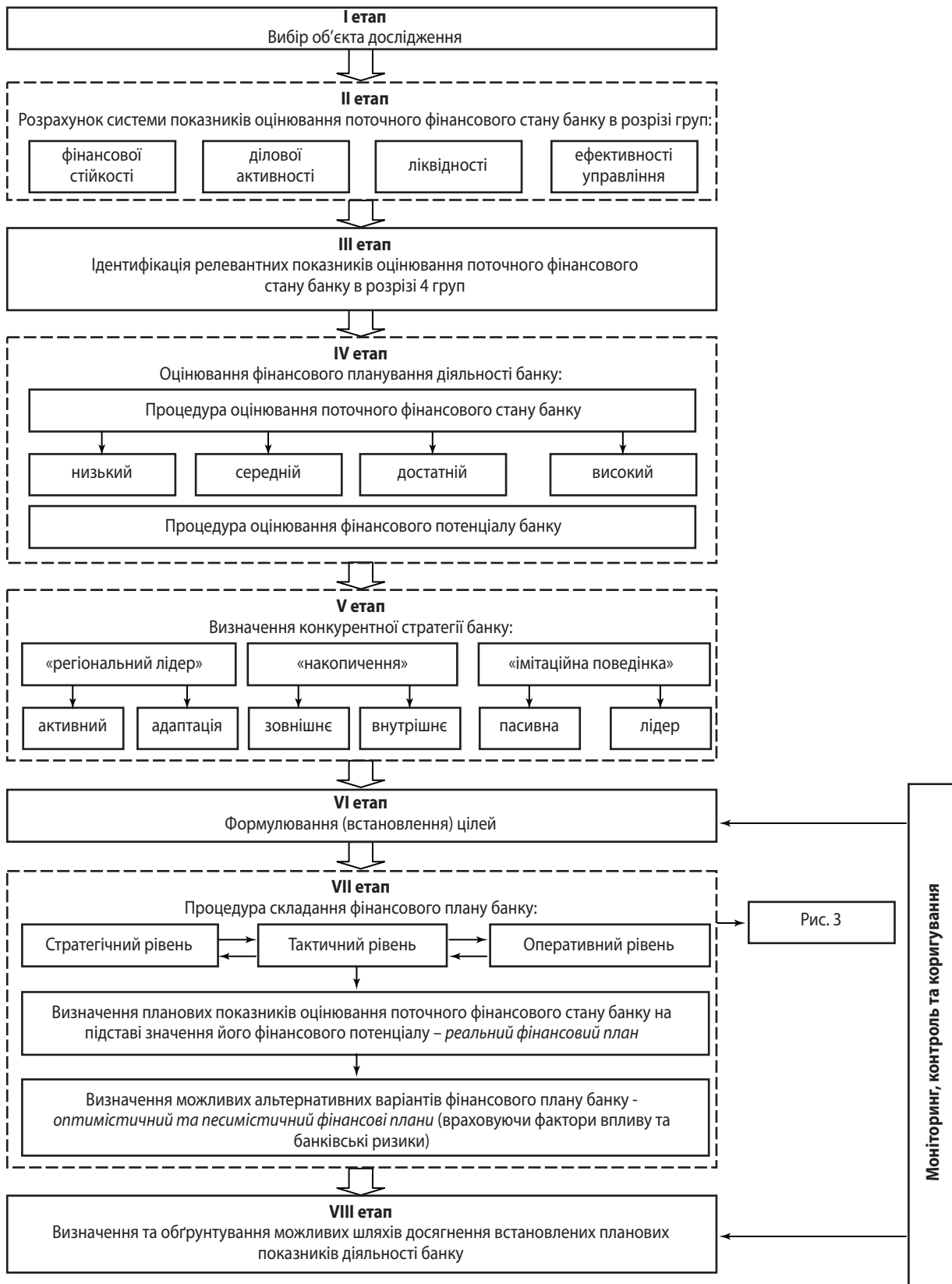


Рис. 2. Процедурні складові процесу формування фінансового плану банку

рою «втілено в життя», оскільки він запропонований з урахуванням можливості усунення існуючих недоліків у сфері фінансового планування діяльності банку, а саме:

- 1) періодичне складання фінансових планів на основі досягнутих результатів (застосування так званого принципу планування подальшої діяльності банку «від досягнутого»);
- 2) процес фінансового планування зводиться до екстраполяції даних розвитку банку в звітних періодах на майбутні;
- 3) формальний підхід до складання фінансових планів (множення фактичних даних на певну дату на якийсь коефіцієнт, не враховуючи потенціал банку та специфіку формування статей фінансового плану банку);
- 4) відрив і недостатню кореляцію довгострокових планів з короткостроковими (стратегічних від оперативних);
- 5) відсутність підходу до формування фінансового плану на основі аналізу планового балансу банку;
- 6) нереальність фінансових планів (низький рівень реалізації фінансових планів);
- 7) неоперативність складання планів (недостатня оперативність прийняття корегуючих заходів);
- 8) комплексний підхід при врахуванні впливу дестабілізуючих чинників на етапі формування фінансових планів (урахування як макро-, так і мікросередовища діяльності банку);
- 9) непрозорість фінансових планів для керівництва різного рівня;
- 10) недосконалість нормативно-законодавчої бази в частині регулювання банківської діяльності;
- 11) недостатність накопиченого досвіду, відсутність підготовлених фахівців (кризис-менеджерів) тощо.

Відповідно до запропонованого в роботі підходу, процес формування фінансового плану банку передбачає наступні етапи:

Першим етапом процесу формування фінансового плану банку є вибір об'єкту дослідження, тобто виокремлення одного конкретного банку, групи банків або загалом банківської системи України [6].

Другим етапом процесу формування фінансового плану банку є розрахунок системи показників оцінювання поточного фінансового стану банку в розрізі 4 груп коефіцієнтів: фінансової стійкості, ділової активності, ліквідності та ефективності управління (рентабельності).

Необхідно зазначити, що на підставі узагальнення літературних джерел було сформовано систему, яка нараховує 138 фінансових показників. Оскільки розрахунок такої кількості показників – досить тривалий і трудомісткий процес, то для врахування найбільш інформативних показників оцінювання поточного фінансового стану банку було запропоновано використання методу апіорного ранжування, результатом застосування якого є сформована система показників оцінювання поточного фінансового стану банку, що налічує лише 48 коефіцієнтів у розрізі зазначених груп [7; 8].

Третім етапом процесу формування фінансового плану банку є ідентифікація релевантних показників

оцінювання поточного фінансового стану банку в розрізі 4 груп коефіцієнтів. Сутність зазначеного етапу полягає у перевірці на мультиколінеарність сформованої системи показників оцінювання поточного фінансового стану банку. Перевірка здійснюється за допомогою методу Фаррара – Глобера. Варто підкреслити, що для кожного окремого об'єкта дослідження (конкретного банку) склад фінансових показників буде різним, а їх кількість може варіюватись [9, 10].

Четвертим етапом процесу формування фінансового плану діяльності банку є оцінювання ефективності фінансового планування діяльності банку на основі оцінювання поточного фінансового стану та фінансового потенціалу банку.

Сутність даного етапу полягає у визначенні рівня поточного фінансового стану банку на підставі згортки релевантних показників до інтегральної оцінки поточного фінансового стану із застосуванням багатокритеріальної оптимізації та його якісної інтерпретації – низький, середній, достатній або високий. А також у визначенні фінансового потенціалу банку у розрізі кожної з виділених груп коефіцієнтів на основі визначення середньозважених темпів приростів показників оцінювання поточного фінансового стану [7; 9 – 11].

На підставі сукупності оцінок поточного фінансового стану банку та його фінансового потенціалу, яка базується на регресійному аналізі, визначається конкурентна стратегія банку (*п'ятий етап* процесу формування фінансового плану банку).

Залежно від рівня конкурентних переваг розрізняють наступні конкурентні стратегії банківських установ: «регіональний лідер» (активний та адаптація), «накопичення» (зовнішнє та внутрішнє) або «імітаційна поведінка» (пасивна та лідер).

Шостим етапом процесу формування фінансового плану банку є формування цілей діяльності банку на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях залежно від їх поточного фінансового стану, значення фінансового потенціалу та обраної конкурентної стратегії.

Сьомим етапом є безпосередньо процедура складання фінансового плану банку.

Підкреслимо, що фінансовий план, як і формування цілей, складається на кожному рівні фінансового планування: стратегічному, тактичному та оперативному.

Отже, загалом процес формування фінансового плану банку являє собою сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансових планів.

Даний етап поєднує у собі: 1) визначення планових показників оцінювання поточного фінансового стану банку на підставі розрахованого значення його фінансового потенціалу, що дозволяє отримати його об'єктивні характеристики – «реальний фінансовий план»; 2) визначення можливих альтернативних варіантів фінансового плану банку – оптимістичний та песимістичний фінансові плани (враховуючи фактори впливу та банківські ризики); 3) формування планового балансу банку на всіх рівнях відповідно.

Принципове розуміння процедури складання фінансового плану банку наведено на рис. 3.

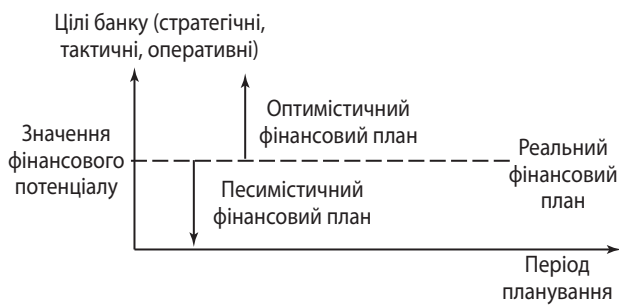


Рис. 3. Процедура складання фінансового плану банку з «визначеними параметрами»

Зауважимо, що перш за все фінансовий план являє собою сформовану систему релевантних показників у розрізі 4 груп коефіцієнтів, яка в подальшому трансформується у плановий баланс банку.

Восьмим етапом процесу формування фінансового плану банку є визначення та обґрунтування можливих шляхів досягнення встановлених планових показників діяльності банку.

Варто також зазначити, що найдосконаліші форми фінансового плану не можуть бути ефективними без розробки і впровадження відповідної системи моніторингу, контролю та коригування [12] (рис. 4).

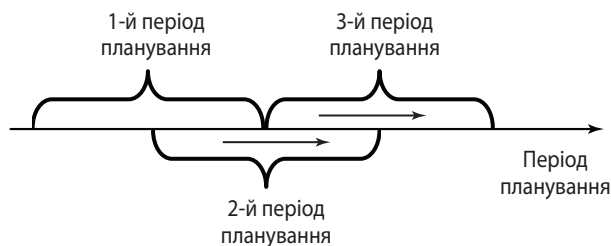


Рис. 4. Взаємозв'язок етапів системи моніторингу, контролю та коригування параметрів фінансового плану діяльності банку

Сутність даного етапу полягає у постійному спостереженні за виконанням фінансового плану, можливості його періодичного коригування, визначенні розмірів і причин відхилення фактичних показників від запланованих, причин відхилень і прийняття виважених управлінських рішень [5, с. 115].

Комплекси організаційних заходів щодо моніторингу, контролю та коригування є такими, що потребують перманентної реалізації, є діючими для зазначених вище шостого, сьомого та восьмого етапів процесу формування фінансового плану банку.

Висновок. Результати узагальнення провідного досвіду функціонування вітчизняних банків дозволяють стверджувати, що саме фінансове планування є основою системи його фінансового управління, яка дозволяє з урахуванням специфіки конкретного етапу розвитку визначити мету подальшої діяльності. Запропонований в роботі методичний підхід до процедури формування фінансового

плану банку дозволяє шляхом усунення існуючих недоліків у досліджуваній сфері підвищити якість параметрів його структурних компонентів і забезпечити адекватний рівень застосування даного інструменту на етапі реалізації його конкурентної стратегії розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : [навч. посіб.] / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
2. Матвієнко П. В. Планування діяльності банку – ключовий інструмент управління / П. В. Матвієнко // Статистика України. – 2007. – № 2. – С. 78 – 86.
3. Офіційний сайт ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://privatbank.ua>
4. Офіційний сайт ПАТ «МЕГАБАНК» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.megabank.net/ru>
5. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / [О. В. Васюренко, Г. М. Азаренкова, Н. П. Погореленко, В. Ю. Дубницький, О. М. Сидоренко, Л. В. Сердюк, Г. В. Омельченко]; за заг. ред. акад. АЕН України, д-ра екон. наук, проф. О. В. Васюренка. – К. : УБС НБУ, 2009. – 323 с.
6. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bank.gov.ua>
7. Статюха Г. О. Вступ до планування оптимального експерименту : [навч. посіб.] / Г. О. Статюха, Д. М. Складанний, О. С. Бондаренко. – К. : НТУУ«КПІ», 2011. – 124 с.
8. Надь Н. М. Застосування багатofакторного регресійного аналізу у моделюванні економічних процесів / Н. М. Надь // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2010. – Вип. 30. – С. 63 – 66.
9. Доля В. Т. Економетрія : [навч. посіб.] / В. Т. Доля. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 171 с.
10. Математичні моделі та інформаційні технології в сучасній економіці : [монографія] / Під ред. д-ра екон. наук, проф. А. О. Єпіфанова. – Суми : УАБС НБУ, 2007. – С. 124 – 132.
11. Лисак Б. Р. Моделювання бізнес-процесів в управлінні фінансовими ресурсами банку / Б. Р. Лисак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/6_PNI_2013/Economics/1_129632.doc.htm
12. Крухмаль Е. В. Финансовое планирование в коммерческом банке в посткризисных условиях / Е. В. Крухмаль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6384/1/BiznesInform.pdf>

REFERENCES

Dolia, V. T. *Ekonometriia* [Econometrics]. Kharkiv: KhNAMH, 2010.

Kozmenko, S. M., Shpyh, F. I., and Voloshko, I. V. *Stratehichnyi menedzhment банку* [Strategic management of the bank]. Sumy: Universytetska knyha, 2003.

Krukhal, E. V. "Finansovoe planirovanie v kommercheskom banke v postkrizisnykh usloviakh" [Financial planning in a commercial bank in the post-crisis environment]. <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6384/1/BiznesInform.pdf>

Lysak, B. R. "Modeliuvannia biznes-protseviv v upravlinni finansovymy resursamy банку" [Modeling business processes in the financial management of the bank]. http://www.rusnauka.com/6_PNI_2013/Economics/1_129632.doc.htm

Matviienko, P. V. "Planuvannia diialnosti banku - kliuchovyi instrument upravlinnia" [Planning for the bank - a key management tool]. Statystyka Ukrainy, no. 2 (2007): 78-86.

Matematychni modeli ta informatsiini tekhnolohii vsuchasny ekonomitsi [Mathematical models and information technology in the modern economy]. Sumy: UABS NBU, 2007.

Nad, N. M. "Zastosuvannia bahatofaktornoho rehresiinoho analizu u modeliuvanni ekonomichnykh protsesiv" [The use of multivariate regression analysis in modeling of economic processes]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika, no. 30 (2010): 63-66.

Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. <http://www.bank.gov.ua>

Ofitsiinyi sait PAT «MEHABANK». <http://www.megabank.net/ru>

Ofitsiinyi sait PAT KB «PRYVATBANK». <http://privatbank.ua>
Statiukha, H. O. Vstup do planuvannia optymialnoho eksperymentu [Introduction to the optimal planning of the experiment]. Kyiv: NTUU«KPI», 2011.

Vasiurenko, O. V., Azarenkova, H. M., and Pohorelenko, N. P. Finansove planuvannia ta prohnozuvannia diialnosti bankiv [Financial planning and forecasting activities of banks]. Kyiv: UBS NBU, 2009.