

УДК 336.71:338.984

**Доценко І.О.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та банківської справи  
Хмельницького національного університету*

**Шпонарська А.М.**

*магістр  
Хмельницького національного університету*

## **СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ В БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

Стаття присвячена дослідженню фінансового планування в банку. Визначено сутності поняття «фінансове планування», здійснено його критичний аналіз. Досліджено сутність системного підходу по відношенню до фінансового планування в банківській діяльності. Запропоноване власне визначення «фінансове планування» з позиції системного підходу. Вивчено роль стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування в системі фінансового планування банку. Запропоновано структура компонентів фінансового плану банку у розрізі: плану активів і пасивів банку, плану доходів і витрат банку, плану прогнозних значень основних фінансових показників діяльності банку. Визначено процедуру фінансового планування діяльності банку.

**Ключові слова:** система, фінансове планування, фінансова стратегія, стратегічне планування, тактичне планування, оперативне планування. фінансовий план.

**Шпонарская А. М., Доценко И. О. Система финансового планирования в банковской деятельности**

Статья посвящена исследованию финансового планирования в банке. Определены сущности понятия «финансовое планирование», осуществлен критический анализ данного понятия. Исследована сущность системного подхода по отношению к финансовому планированию в банковской деятельности. Предложено собственное определение «финансовое планирование» с позиции системного подхода. Изучена роль стратегического, тактического и оперативного финансового планирования в системе финансового планирования банка. Предложено структура компонентов финансового плана банка в разрезе: плана активов и пассивов банка, плана доходов и расходов банка, плана прогнозных значений основных финансовых показателей деятельности банка. Определена процедура финансового планирования деятельности банка.

**Ключевые слова:** система, финансовое планирование, финансовая стратегия, стратегическое планирование, тактическое планирование, оперативное планирование. финансовый план.

**Shponarska A. M., Dotsenko I. O., The system of financial planning in banking**

The article is sanctified to research of the financial planning in a bank. Сутности of concept «financial planning» is certain, he is carried out walkthrough. Essence of approach of the systems is investigational in relation to the financial planning in bank activity. An offer own determination the "financial planning" from position of approach of the systems. The role of the strategic, tactical and operative financial planning is studied in the system of the financial planning of bank. It offers structure of components of financial plan of bank in a cut: to the plan of assets and passive voices of bank, plan of acuestss and charges of bank, plan of prognosis values of basic financial performance of bank indicators. Procedure of the financial planning of activity of bank is certain.

**Keywords:** system, financial planning, financial strategy, strategic planning, tactical planning, operative.

**Постановка проблеми.** 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, яке дозволяє з урахуванням специфіки конкретного етапу розвитку визначити мету його діяльності та обґрунтувати можливі шляхи її досягнення, враховуючи наявні і потенційно можливі фінансові ресурси.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У світовій теорії і практиці проблемам фінансового планування діяльності банків приділяється багато уваги. Вагомий внесок у розробку теоретичних положень та методичних підходів з цієї тематики зробили такі вчені, як Р. В. Віл, Е. Дж. Долан, М. А. Поукок, Е. Рід, Дж. Сінкі, Ф. У. Тейлор, У. Тімоті, Д. Хан.

Широко відомі праці таких російських авторів, як О. І. Лаврушин, Г. П. Панова, К. К. Садвакасов, та українських – О. В. Васюренка, О. В. Дзюблюка, А. М. Мороза, Л. О. Примостки, Н.П. Шульги, які присвячені проблемі фінансового планування діяльності банків.

**Постановка завдання.** Метою статті є критичний аналіз трактування поняття «фінансове планування» в банківській діяльності з позиції системного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основою функціональної системи управління банком виступає планування його діяльності з наступним контролем за реалізацією розроблених планів. Система як загальнонаукове поняття – це сукупність взаємопов'язаних і відповідним чином упорядкованих елементів, що утворюють певну цілісність, структурність та ієрархічність, які мають певну мету. Досліджуючи таке поняття як «фінансове планування», доцільно розглянути різні тлумачення та погляди на фінансове планування та застосувати до даного визначення системний підхід.

Через існування різних економічних шкіл існують різні тлумачення та погляди на фінансове планування, тому багато авторів дають визначення терміну «фінансове планування» по-різному (табл. 1).

Таблиця 1

### Визначення терміну «фінансове планування»

Автор	Визначення
Кириченко О.А.[1, с.151]	– завершальним етапом бізнес-планування, метою якого є оцінити наскільки розроблений бізнес-план забезпечений відповідними ресурсами та внутрішніми можливостями
Примостка Л.О [7, с.132]	– 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
Овдій Ю. Л. [4, с.19]	– має велике значення для практики внаслідок того, що воно є детальним плануванням основної діяльності банку і його результати мають чітку кількісну оцінку
Поддєрьогін А. М., Білик М. Д. [6]	– процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому році
Павлова Л. М. [5]	– це не що інше, як планування фінансових ресурсів і фондів грошових коштів
Балабанов А. І. [2]	– процес вироблення планових завдань, складання графіка їх виконання, розробка фінансових планів і фінансових програм забезпечення їх необхідними ресурсами і робочою силою, контроль за їх виконанням

Виходячи з розглянутих визначень, на думку автора, доцільно розглядати «фінансове планування» як сукупність дій, щодо складання фінансових планів, що включає всі напрямки діяльності організації, прогнозування ресурсної бази та визначення можливого потенціалу.

Сутність системного підходу по відношенню до фінансового планування полягає в пошуку простого в складному, здійсненні декомпозиції фінансового планування на конкретні складові частини. Застосування системного підходу означає, дослідження окремих структурних частин системи фінансового планування, виявлення ролі кожної з них в загальному функціонуванні системи і навпаки, врахування всіх взаємозв'язків, виявлення дії системи в цілому на окремі її елементи.

Відповідно з системним підходом фінансове планування розглядається як сукупність елементів, зв'язаних між собою не тільки за змістом, але і в часі (вхід і вихід, зв'язок із зовнішнім середовищем, прямий і зворотний зв'язок). Вхід включає наукові підходи до формування системи планування, стратегічні і оперативні цілі діяльності банку, інформаційні потоки, що містять сукупність даних про стан цільових параметрів управління, зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування банку. Зовнішнє оточення системи планування – це сукупність об'єктів, що не входять в систему, змін стану яких може вплинути на зміну стану і цілей системи та її елементів. Виходом системи планування є встановлення таких показників і заходів, які забезпечують досягнення поставлених на вході цілей. З позицій суб'єктів планування елементами системи планування виступають керівники і управлінці, які здійснюють планування та планові розрахунки, на основі яких формуються плани.

Систему фінансового планування в банку можна представити як сукупність стратегічного, тактичного та оперативного фінансового планування, характеристика кожного з яких наведена в табл. 2.

Таблиця 2

### Система фінансового планування діяльності банку [3]

Система планування	Форми реалізації фінансового планування	Сутність	Період планування
--------------------	---	----------	-------------------

Стратегічне фінансове планування	Розробка стратегічного фінансового плану розвитку банку	Система довгострокових цілей фінансової діяльності банку, що визначаються фінансовою політикою банку та найбільш ефективні шляхи їх досягнення	До трьох років
Тактичне планування фінансової діяльності банку	Розробка поточних фінансових планів за окремими аспектами фінансової діяльності банку	Розробка конкретних видів фінансових планів, що дозволяють визначити джерела формування ресурсів банку, напрямки їх використання, сформувати структуру доходів та витрат, забезпечити ліквідність та платоспроможність банку. Основні види тактичних фінансових планів: план доходів та витрат; балансовий план; план надходження та використання ресурсів банку	До року
Оперативне планування фінансової діяльності банку	Розробка оперативних фінансових планів за всіма основними питаннями фінансової діяльності банку	Розробка комплексу короткострокових планових завдань з фінансового забезпечення основних напрямків діяльності банку. Основні форми оперативних фінансових планів: бюджети; платіжні календарі.	Місяць, квартал

Початковим вихідним етапом планування є прогнозування основних напрямків і цільових параметрів фінансової діяльності шляхом розробки загальної фінансової стратегії банку, яка покликана визначати задачі і параметри поточного фінансового планування. Система прогнозування фінансової діяльності являється найбільш складною серед розглянутих систем фінансового планування і вимагає для своєї реалізації висококваліфікованих виконавців.

Головним інструментом забезпечення фінансового розвитку банку є його фінансова стратегія. Фінансова стратегія – це підсистема корпоративної стратегії розвитку у вигляді довгострокової програми конкретних дій з формування та використання фінансових ресурсів банку для досягнення позитивного результату. До конкретних фінансових стратегій належать такі як нарощування капітальної бази банку, розширення депозитної бази, кредитування, інвестування.

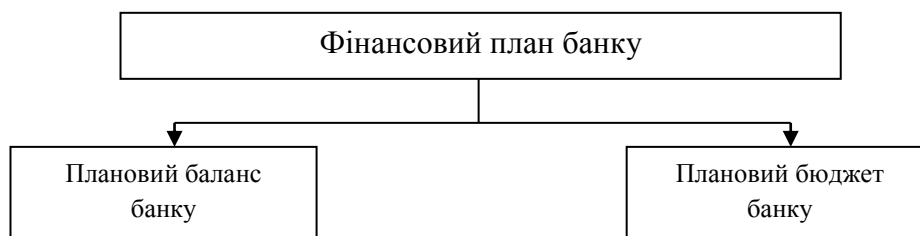
Основою фінансового планування в банку виступає фінансова політика – складова загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкривають основні напрямки формування, розподілу та використання фінансових ресурсів та сукупністю заходів, що здійснюються органами управління для досягнення поставлених цілей.

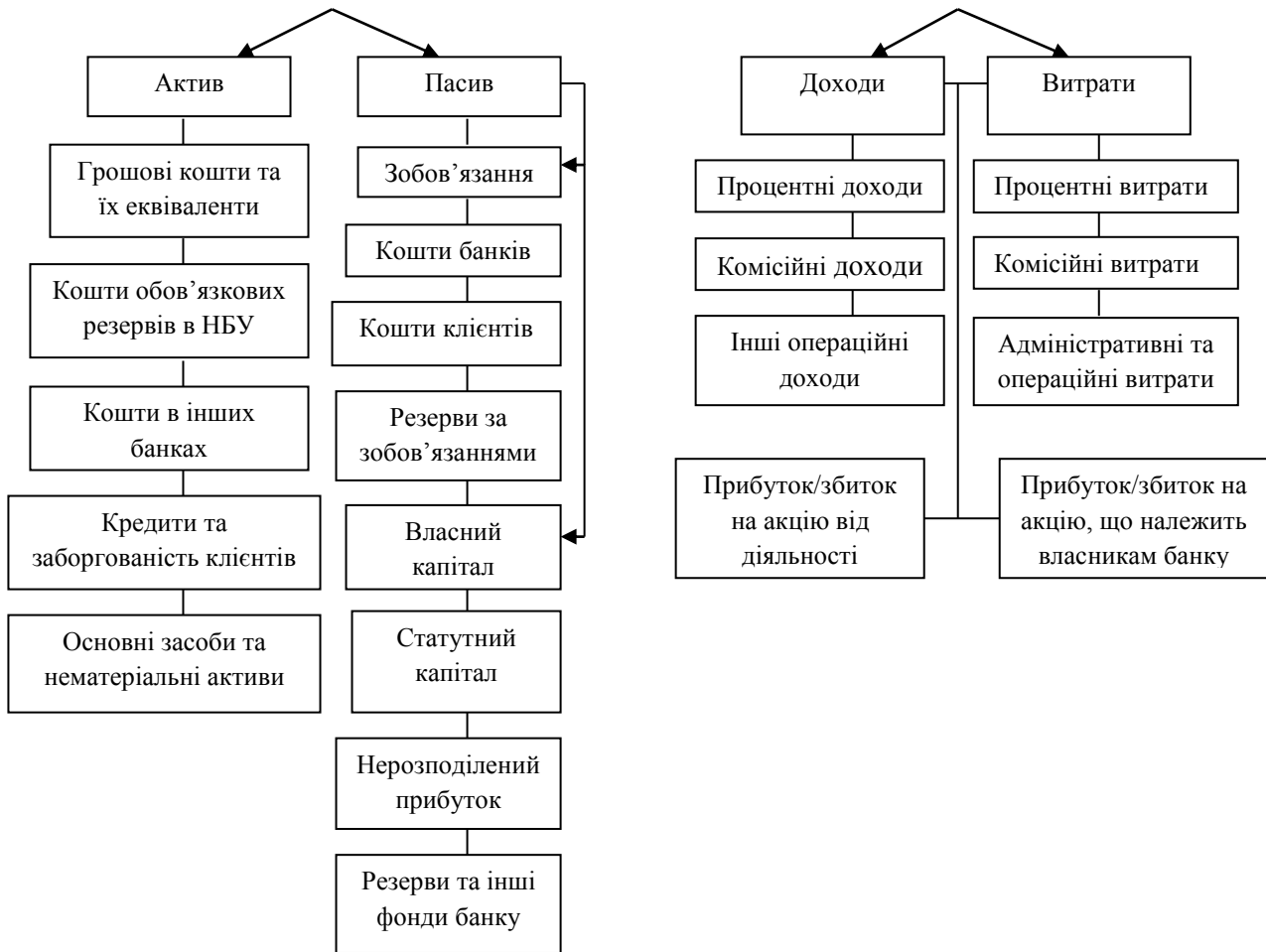
Тактичне фінансове планування діяльності банку – це процес знаходження оптимального розв’язання фінансових задач банку в межах стратегічних фінансових цілей банку. Необхідність тактичного планування визначається важливістю розробки фінансових планів. Фінансовий план банку – це документ у якому бюджет банку і план його портфеля активів, пасивів і послуг є логічно пов’язаними елементами єдиної системи [3]. У загальному вигляді фінансовий план банку являє собою баланс доходів і витрат від здійснення його діяльності.

Виокремимо наступну ключову структуру-компонент фінансового плану в діяльності банку:

- план активів і пасивів банку;
- план доходів і витрат банку;
- план прогнозних значень основних фінансових показників діяльності банку.

Запропонована структура компонентів фінансового плану діяльності банку у розрізі 3 основних підрозділів є відображенням якості управлінських рішень менеджменту та ефективності діяльності. Дану структуру-компонент представимо на рис. 1.





**Рис. 1. Структура-компонент фінансового плану банку**

Фінансовий план включає розрахунок фінансових результатів діяльності банку на плановий період, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних та людських ресурсів. У процесі фінансового планування встановлюються планові значення показників банківського балансу та звіту про прибутки і збитки. По завершенні планового періоду фактичні результати порівнюються з плановими, виявляються причини відхилень та резерви поліпшення діяльності.

Система фінансових планів у банку розробляється на підставі [3]:

- аналізу існуючої структури активів і пасивів, їх дохідності та вартості за попередні періоди, а також прогнозів на майбутнє відповідно до стратегії банку щодо джерел залучення та напрямків розміщення коштів;

- дотримання принципу відповідності між вартістю залучених ресурсів і дохідністю розміщених активів з метою отримання необхідного рівня процентної маржі, достатньої для ефективної діяльності кожного структурного підрозділу банку;

- забезпечення випереджаючих темпів приросту доходів порівняно з темпами приросту витрат;

- проведення політики обмеження витрат за окремими статтями небанківських операційних витрат і т. д.

Процедура фінансового планування діяльності банку забезпечує:

- визначення конкретних фінансових показників для досягнення стратегічних цілей і тактичних завдань банку;

- чітке бачення проблем і перешкод, що виникають в міру перетворення в життя стратегії і тактики банку;

- вироблення нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей;

- ефективне оперативне планування. Фінансові плани є інформаційною базою для оперативного планування й управління діяльністю банку. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає змогу визначити ефективність діяльності банку, прийняти оптимальні управлінські рішення щодо його подальшого розвитку;

- координацію, кооперацію і комунікації. Якщо різні підрозділи або менеджери будуть діяти розрізнено, то шансів на досягнення загальних цілей буде дуже мало. Фінансове планування дає можливість уникнути анархії, узгодити інтереси і дії різних підрозділів та працівників банку;

- створення основ для оцінки і контролю виконання. Оскільки фінансові плани відображають майбутню діяльність банку, то в міру здійснення цієї діяльності вони стають базою для оцінювання діяльності менеджерів;

- усвідомлення витрат на діяльність банку. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів кількісно обґрунтовувати свої плани і дає змогу усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням. Менеджери не завжди усвідомлюють вартість своїх рішень. Бюджет допомагає їм краще зрозуміти, чого коштують ті чи інші дії, і знайти спільну мову при оцінюванні запропонованих проектів;

- кількісне обґрунтування планів менеджерів. У процесі складання бюджетів менеджер має можливість порівняти витрати і переваги альтернативних напрямів, визначити найефективніші способи використання ресурсів;

- мотивацію діяльності працівників через орієнтацію на досягнення цілей банку. Фінансове планування стимулює працівників банку на досягнення поставлених цілей за умови, що вони брали участь у розробці бюджетів і зацікавлені в досягненні встановлених показників. Планові і фактичні результати їх роботи можна також використати як основу для розробки плану матеріального і морального заохочення;

- виконання вимог нормативних документів і контрактів. У деяких випадках складання бюджетів передбачене законодавством або умовами контрактів. Наприклад, установи, що фінансуються з держбюджету або за рахунок коштів спецфондів, мають складати бюджети в межах наданих коштів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Фінансове планування діяльності банку – це сфера управлінської діяльності вищого керівництва банку щодо розробки системи фінансових планів з метою перетворення цілей, завдань, заходів банку в конкретну систему фінансових показників (нормативів). Ефективне фінансове планування діяльності банку є процесом аналізу фінансової політики, прогнозування її результатів, дії на оточення банку та

прийняття рішень про допустимий рівень ризику і вибору остаточних варіантів фінансових планів.

### **Бібліографічний список:**

1. Банківський менеджмент: навч. посібник./ За ред. О.А.Кириченка. — К.: Знання-Прес. – 2002. – 151 с.
2. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента : учебн. пособ. / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 480 с.
3. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : [навч. посіб.] / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с
4. Овдій Ю. Л. Бюджетування в системі фінансового планування банків / Ю. Л. Овдій // Фінанси України. – 2006. – № 5. – С. 12-23.
5. Павлова, Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия : учебник. / Л. Н. Павлова. – М. : ЮНИТИ, 1995. – 400 с.
6. Поддєрьогін, А. М. Фінанси підприємств: підручник : / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 4-те вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 571с.
7. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент банку: навч. посібник / Л. О. Примостка. – К.: КНЕУ, 1999. – 15 с.