

УДК 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-55>**Хрипко І.С.***студентка магістратури
Харківського навчально-наукового інституту
Університету банківської справи***Азаренкова Г.М.***доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Харківського навчально-наукового інституту
Університету банківської справи***Khrypko Iryna***Master's Student,
Kharkiv Educational and Scientific Institute of
SHEI «Banking University»***Azarenkova Galyna***Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of
Finance, Banking and Insurance,
Kharkiv Educational and Scientific Institute
of SHEI «Banking University»*

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

FINANCIAL PLANNING AS THE MAIN ELEMENT OF MANAGING THE FINANCIAL ACTIVITY OF THE BANK

АНОТАЦІЯ

Статтю присвячено актуальним питанням фінансового планування банківської діяльності в аспекті теоретичного обґрунтування. На основі здійснення наукового дослідження, узагальнення та розвитку теоретичних положень фінансового планування в контексті наукових підходів визначено його зміст у системі управління фінансовою діяльністю банку, сформульовано сутнісне розуміння поняття «фінансове планування в банку», узагальнено смислові ознаки терміна «фінансове планування», визначено об'єкти фінансового планування, охарактеризовано його види, форми та методи, що формують теоретичне підґрунтя процесу планування у практичній діяльності банківських установ. Визначено призначення фінансового планування у системі управління фінансовою діяльністю банку та результати, що забезпечує процедура планування.

Ключові слова: план, фінансове планування, банківська установа, управління фінансовою діяльністю банку, фінансова стратегія.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена актуальным вопросам финансового планирования банковской деятельности в аспекте теоретического обоснования. На основе осуществления научного исследования, обобщения и развития теоретических положений финансового планирования в контексте научных подходов определено его содержание в системе управления финансовой деятельностью банка, сформулировано сущностное понимание понятия «финансовое планирование в банке», обобщены смысловые признаки термина «финансовое планирование», определены объекты финансового планирования, охарактеризованы его виды, формы и методы, формирующие теоретические основы процесса планирования в практической деятельности банковских учреждений. Определено назначение финансового планирования в системе управления финансовой деятельностью банка и результаты, которые обеспечивает процедура планирования.

Ключевые слова: план, финансовое планирование, банковское учреждение, управление финансовой деятельностью банка, финансовая стратегия.

ANNOTATION

The sharpening of competition in the banking sector, the rapid development of information technology, the activation of globalization, the slowdown in the growth of financial resources enhance the role of financial planning and place new demands on the justification of planned financial decisions, its forms and types. This necessitates the application of new approaches to banking planning, which is objectively necessary to strengthen the banking system of Ukraine, since it is the effective implementation of sound integrated plans that allows commercial banks to counteract the impact of any negative factors. It is the financial planning that is the basis for managing a bank, which, taking into account the specifics of a particular stage of development, determines the purpose of its activity and substantiates the possible ways to achieve it, taking into account available and potentially possible financial resources. The significance of this problem indicates that the development of bank planning processes is one of the most important in modern Ukrainian banking science and practice, with the aim of timely and effective adaptation of banks to changes in the external environment. In this regard, the study of financial planning and forecasting of banking activities is of particular importance, which makes the relevance and feasibility of research to develop this issue. The article is devoted to topical issues of financial planning of banking activities in terms of theoretical justification. On the basis of scientific research, synthesis and development of theoretical provisions of financial planning in the context of scientific approaches, its content in the system of financial activity management of the bank is defined, an essential understanding of the concept of "financial planning in the bank" is formulated, the meaning characteristics of the term "financial planning" are summarized, objects of financial planning are defined, its types, forms and methods, which form theoretical foundations of the planning process in the practical activity of banking institutions. The purpose of financial planning in the financial management system of the bank and the results are defined, the planning procedure is provided.

Key words: plan, financial planning, banking institution, bank financial management, financial strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи

практичними завданнями. Важливим складником збалансованого розвитку підприємств у сучасних умовах є наявність високоякісних фінансових планів та механізмів їх ефективної реалізації. Загострення конкуренції в банківському секторі, стрімкий розвиток інформаційних технологій, активізація процесів глобалізації, зниження темпів приросту фінансових ресурсів посилюють роль фінансового планування і висувають нові вимоги до обґрунтування планових фінансових рішень, його форм та видів. Це зумовлює застосування нових підходів до планування банківської діяльності, яке об'єктивно необхідне для зміцнення банківської системи України, оскільки саме ефективна реалізація обґрунтованих комплексних планів дає змогу комерційним банкам протистояти впливу будь-яких негативних чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблеми організації фінансового планування та прогнозування банківської діяльності присвячено дослідження вітчизняних авторів О.В. Васюренка [1], О.Г. Білої [2], Л.О. Примостки [3], В.М. Шелудько [4] та ін. Досліджувані питання є предметом наукових пошуків зарубіжних учених: Е. Ріда [5], А.П. Робсона [6], Д. Хана [7], Д. Хассі [8] тощо.

Відаючи належне внеску відомих учених, слід відзначити, що окремі питання планування у комерційному банку потребують подальшого дослідження з урахуванням специфіки функціонування банківської системи України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою роботи є визначення сутності фінансового планування як елемента управління фінансовою діяльністю банківських установ у сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фінансове планування посідає одне з головних місць у системі управління діяльністю фінансової установи, адже саме воно забезпечує її фінансовими ресурсами, що, своєю чергою,

підвищує прибутковість, прогнозує стабільний розвиток та знижує ризик її існування. Сучасні перетворення, що відбуваються у банківському секторі, спонукають виникнення в ньому конкурентного середовища, тому функціонування банку в таких умовах вимагає високого рівня управління, без якого неможливо вирішити основні питання, досягти цілей, забезпечити ефективний розвиток та конкурентоспроможність установи.

Щодо фінансового планування у банківських установах, то в економічній літературі існує велика кількість визначень даного поняття, які окреслюють дещо відмінні підходи до його сутності. Порівняльний аналіз трактувань поняття «фінансове планування» наведено в табл. 1.

Таким чином, на основі морфологічного аналізу підходів до трактування терміна «фінансове планування», виділивши сутність, зміст, особистісні якості носія, умови реалізації та критерії оцінки поняття, можна сформулювати власне визначення. Отже, фінансове планування банку – орієнтований у майбутнє процес управління щодо розроблення системи фінансових планів, нормативів і показників, реалізації комплексу заходів для забезпечення банку необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності. Особливість даного підходу полягає у тому, що він указує на роль фінансового планування у процесі управління та розвитку банківської установи.

Об'єктами фінансового планування в банках виступають активи і пасиви, а також доходи та витрати, пов'язані з ними. Інструментом забезпечення фінансового розвитку банку є його фінансова стратегія, яка, своєю чергою, є підсистемою корпоративної стратегії розвитку у вигляді довгострокової програми конкретних дій із формування та використання фінансових ресурсів банку для досягнення позитивного результату. До конкретних фінансових стратегій належать розширення депозитної бази, кредитування, інвестування, нарощування капітальної бази банку.

Таблиця 1

Підходи до визначення сутності поняття «фінансове планування»

Автор	Визначення
О.Г. Біла [2, с. 26]	Фінансове планування – це планування процесів формування, розподілу, перерозподілу і використання фінансових ресурсів на певний період, розроблення фінансових планів.
В.М. Шелудько [4, с. 352]	Процес розроблення системи фінансових планів, що полягає у визначенні фінансових цілей, установленні рівня відповідності цих цілей фінансовому стану підприємства і формуванні послідовності дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.
Л.О. Примостка [3]	Фінансове планування спрямовується на перетворення стратегічних цілей та завдань банку в конкретні (абсолютні й відносні) значення результативних фінансових показників діяльності банківської установи через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів.
С.М. Киркач [9, с. 345]	Сфера управлінської діяльності вищого керівництва банку щодо розроблення системи фінансових планів із метою перетворення цілей, завдань, заходів банку в конкретну систему фінансових показників (нормативів), які характеризують його фінансовий стан, для забезпечення фінансовими ресурсами розвиток банку і, як наслідок, досягнення головної мети його діяльності.
А.П. Робсон [6]	Засіб, який сприяє оптимальному вибору між альтернативними варіантами під час прийняття рішень.
Д. Хассі [8]	Орієнтований у майбутнє постійний процес управління, який здійснюється у певних узгоджених межах і стосується укладання планів на різних рівнях управління.

Фінансовий план банку, що складається з двох частин: плану портфеля активів, пасивів і послуг та плану доходів і витрат, відображає й виробничі, й портфельні функції банку. Фінансовим планом банку є засіб реалізації фінансової стратегії банку, яка є пріоритетною серед низки функціональних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей діяльності банківської установи [3].

Поруч із традиційною системою об'єктів фінансового планування виступає класифікація, відповідно до якої формування бюджету банку застосовується до системи об'єктів – бюджетних одиниць. Саме у цьому полягає завдання визначення для банку конкретної технології управління фінансовими ресурсами. Бюджетними одиницями під час фінансового планування в банку можуть бути такі: банк у цілому, його філії, внутрішні структурні підрозділи банку, продукти (операції, послуги) і клієнти.

Основні методи фінансового планування в банку наведено на рис. 1 [9]. Аналіз практики їх застосування показує, що лише за комплексного застосування даних методів є можливість порівнювати різні сценарії розвитку фінансової діяльності банку і на основі систематиза-

ції отриманої інформації вибирати оптимальні шляхи розвитку, уникати загроз та випереджати негативні наслідки вибраних шляхів.

Система загального планування фінансової установи включає у себе фінансове планування, яке, своєю чергою, ділиться на стратегічне, тактичне та оперативне планування (табл. 2). Кожний із цих видів охоплює визначений період і має свої форми реалізації. Усі системи взаємопов'язані між собою і функціонують у певній послідовності.

Прогнозування цільових курсів та основних напрямів фінансової діяльності є початковим етапом планування. Його реалізація відбувається шляхом розроблення загальної фінансової стратегії банку, що визначає завдання та характеристики тактичного фінансового планування. Одна з найбільш важливих стратегічних цілей фінансової діяльності банку – зростання доходів його власників і максимізація ринкової вартості.

Основою фінансового планування в банку виступає фінансова політика – складова частина загальної політики банку, зміст якої визначається прийнятою банком концепцією розвитку фінансів, стратегічними цілями, що розкрива-

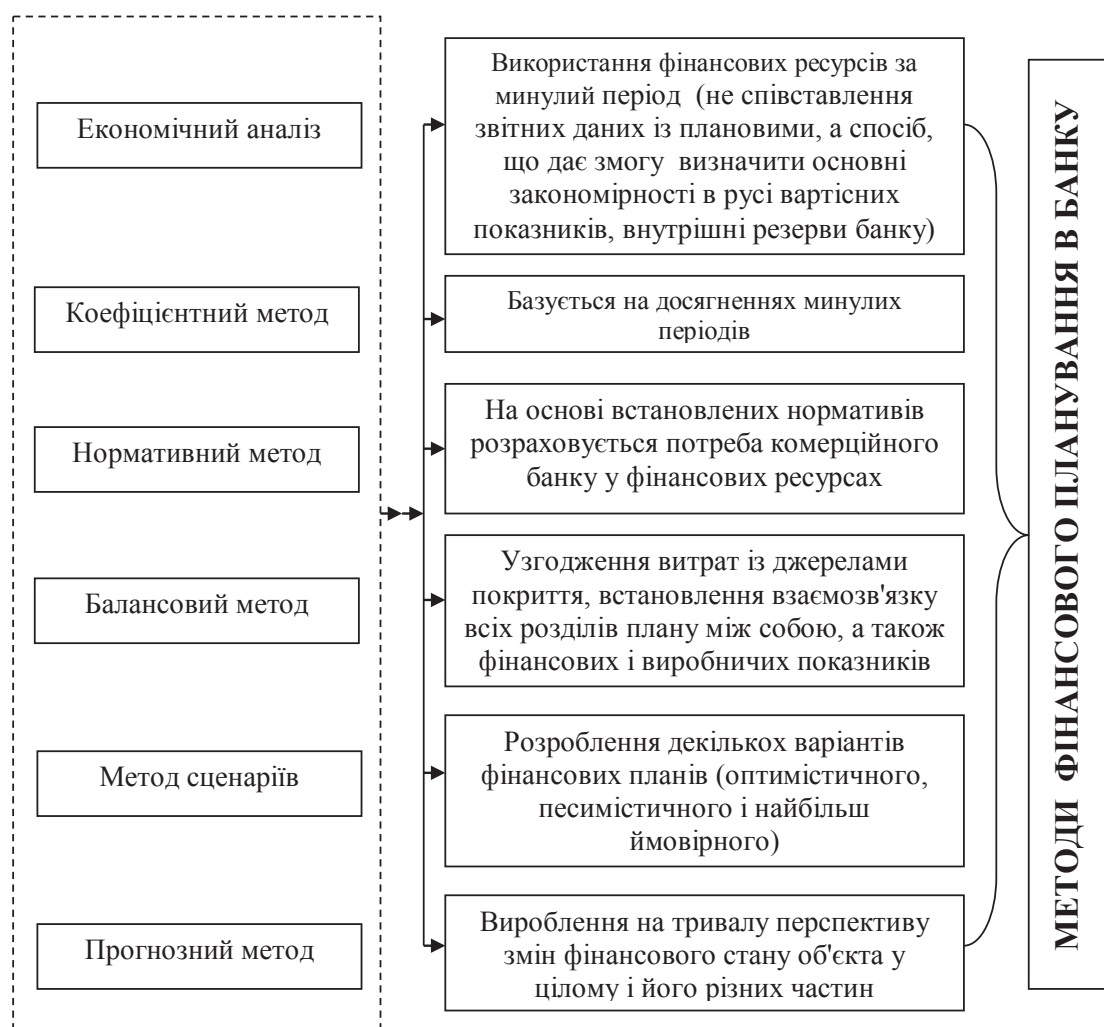


Рис. 1. Основні методи фінансового планування в банку

Таблиця 2

Система фінансового планування банківської установи

Система планування	Період планування	Сутність поняття
Стратегічне планування	До трьох років	Система довгострокових цілей фінансової діяльності банку, що визначаються фінансовою політикою банку, та найбільш ефективні шляхи їх досягнення.
Тактичне планування	До року	Розроблення конкретних видів фінансових планів, що дають змогу визначити джерела формування ресурсів банку, напрями їх використання, сформувані структуру доходів та витрат, забезпечити ліквідність та платоспроможність банку. Основні види тактичних планів: план доходів та витрат; балансовий план; план надходження та використання ресурсів банку.
Оперативне планування	Місяць, квартал	Розроблення комплексу короткострокових планових завдань із фінансового забезпечення основних напрямів діяльності банку. Основні форми оперативних фінансових планів: бюджети та платіжні календарі.

Джерело: [10]

ють основні напрями формування, розподілу і використання фінансових ресурсів, та сукупністю заходів, здійснюваних органами управління для досягнення поставлених цілей.

Процес фінансового планування має визначати головні тенденції формування та використання фінансових ресурсів банку, встановлювати правила формування фінансових відносин із контрагентами.

Процедура фінансового планування діяльності банку забезпечує [10]:

- яскраве бачення проблем і перешкод, що виникають у процесі втілення в реальність стратегії і тактики банку;

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

- пошук нових тактичних шляхів для досягнення стратегічних цілей;

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

- усвідомлення витрат на діяльність банку. Важливим аспектом бюджетування є те, що воно змушує менеджерів кількісно обґрунтовувати свої плани і дає можливість усвідомити витрати, пов'язані з їх виконанням;

- координацію та комунікації. Фінансове планування дає можливість узгодити інтереси і дії різних підрозділів банку; створити основи для оцінки та контролю виконання роботи. Оскільки фінансові плани відображають діяльність банку в майбутньому, то в міру здійснення цієї діяльності вони стають базою для оцінювання діяльності менеджерів;

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

- мотивацію діяльності працівників через орієнтацію на досягнення цілей банку. Планові і фактичні результати роботи співробітників банку можна використовувати як основу для розроблення плану матеріального і морального заохочення;

- виконання вимог нормативних документів і контрактів.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Отже, провівши морфологічний аналіз, ми дійшли висновку, що фінансове планування діяльності банку – орієнтований у майбутнє процес управління щодо розроблення системи фінансових планів, нормативів і показників, реалізації комплексу заходів задля забезпечення банку необхідними фінансовими ресурсами та підвищення ефективності його фінансової діяльності. Ефективне фінансове планування є процесом аналізу фінансової політики, її впливу на оточення банку, прогнозування результатів та прийняття рішень щодо допустимого рівня ризику і вибору кінцевих варіантів фінансових планів. Планування займає одне з найголовніших місць у системі управління фінансами банків, адже лише процес планування забезпечує одну з найважливіших функцій фінансового менеджменту банку – пошук додаткових ресурсів.

Запропонований підхід до визначення фінансового планування дасть змогу забезпечити систему ухвалення рішень. Під час застосування вказаних методів фінансового планування можна швидко визначити відповідність бажаному положенню банку в майбутньому вироблених програм підвищення економічного потенціалу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / за заг. ред. О.В. Васюренка. Київ : УБС НБУ, 2009. 292 с.
2. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 312 с.
3. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент в банку : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 468 с.
4. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент : підручник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2013. 375 с.
5. Коммерческие банки / Э. Рид и др. ; пер. с англ. Москва : Прогресс, 1993. 487 с.
6. Робсон А.П. Финансовое планирование и контроль. Москва : ИНФРА, 1996. 480 с.
7. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича ; пер. с нем. Москва : Финансы и статистика, 1997. 800 с.

8. Хаси Д. Стратегия и планирование: Руководство менеджера. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 384 с.
9. Зянько В.В., Коваль Н.О., Єпіфанова І.Ю. Банківський менеджмент : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2018. 126 с.
10. Киркач С.М. Забезпечення процесу реалізації фінансового планування діяльності банку. *Економіка. Фінанси, грошовий обіг і кредит*. 2014. № 3. С. 345-350.
11. Ставерська Т.О. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах : навчальний посібник. Харків : Іванченко І.С., 2013. 146 с.
12. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 314-320.
5. Rid E. i dr. (1993) Kommercheskie banki [Commercial banks]. Moscow: Progress. (in Russian).
6. Robson A.P. (1996) Finansovoe planirovanie i kontrol' [Financial planning and control]. Moscow: INFRA. (in Russian).
7. Khan D. (1997) Planirovanie i kontrol': kontseptsiya kontroliinga [Planning and control: the concept of controlling] (etc. Turchak A.A., Golovach L.G., Lukashevich M.L.). Moscow: «Finansy i statistika». (in Russian).
8. Khassi D. (2001) Strategiya i planirovanie: Rukovodstvo menedzhera [Strategy and Planning: A Manager's Guide]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian).
9. Zjanjko V.V., Kovalj N.O., Jepifanova I.Ju. (2018) Bankivskij menedzhment : navchalnyj posibnyk [Banking Management: A Tutorial]. Vinnytsia: VNTU. (in Ukrainian).
10. Kyrkach S.M. (2014) Zabezpechennja procesu realizaciji finansovogho planuvannja dijajnosti banku [Ensuring the process of financial planning of the bank's activities]. *Economy. Finance, money circulation and credit*, no. 3, pp. 345-350.
11. Stavarsjka T.O. (2013) Finansove planuvannja ta prognozuvannja v pidpryjemstvakh i finansovykh ustanovakh : navchalnyj posibnyk [Financial planning and forecasting in enterprises and financial institutions: a textbook]. Kharkiv : Vydavec Ivanchenko I.S. (in Ukrainian).
12. Tjesheva L.V., Khokhlov M.P., Petrova I.M. (2018) Rolj finansovogho planuvannja u suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja [The role of financial planning in modern economic conditions]. *Global and national problems of economy*, vol. 23, pp. 314-320.

REFERENCES:

1. Vasjurenko O.V., Azarenkova Gh.M., Poghorelenko N.P., Dubnycjkij V.Ju., Sydorenko O.M., Serdjuk L.V., Omeljchenko Gh.V. (2009) Finansove planuvannja ta prognozuvannja dijajnosti bankiv : monografija [Financial planning and forecasting of banks: a monograph]. Kyiv: UBS NBU. (in Ukrainian).
2. Bila O.Gh. (2005) Finansove planuvannja i prognozuvannja [Financial planning and forecasting]. Lviv: Kompakt-LV. (in Ukrainian).
3. Prymostka L.O. (2004) Finansovyj menedzhment v banku : pidruchnyk [Financial management in the bank: a textbook]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).
4. Sheludjko V.M. (2013) Finansovyj menedzhment : pidruchnyk [Financial management: a textbook]. Kyiv : Znannja. (in Ukrainian).