

О.В. Крухмаль

*Українська академія банківської справи Національного банку України***ОКРЕМІ ПИТАННЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ У БАНКАХ
В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ ТА ЇЇ НАСЛІДКІВ**

Процес фінансового планування має враховувати особливості, визначені умовами функціонування банку. В статті визначено особливості фінансового планування в умовах високої невизначеності внаслідок фінансової кризи, а також виділено окремі напрямки оптимізації фінансового планування в банку. Пропонується застосовувати сценарне планування з метою врахування у планах динамічних змін зовнішнього середовища, можливих негативних сценаріїв розвитку подій, потенційних загроз і ризиків та планування заходів щодо їхнього запобігання. Також пропонується передбачити можливість корегування фінансових планів в процесі реалізації встановлених цілей через впровадження механізму ковзного фінансового планування.

Ключові слова: банк, фінансовий менеджмент, фінансове планування у банку, сценарне планування.

Процесс финансового планирования должен учитывать особенности, определенные условиями функционирования банка. В статье определены особенности финансового планирования в условиях высокой неопределенности вследствие финансового кризиса, а также выделены отдельные направления оптимизации финансового планирования в банке. Предлагается применять сценарное планирование с целью учета в планах динамических изменений внешней среды, возможных негативных сценариев развития событий, потенциальных угроз и планирование мероприятий по их предотвращению. Также предлагается предусмотреть возможность корректировать финансовые планы в процессе реализации поставленных целей через внедрение механизма скользящего финансового планирования.

Ключевые слова: банк, финансовый менеджмент, финансовое планирование, сценарное планирование.

Process of the financial planning must take into account features defined by terms of bank functioning. The features of the financial planning in the conditions of high vagueness because of financial crisis are declared in the article, and also some optimization directions of the financial planning in a bank are declared. It is suggested to apply the scenario planning to take into consideration dynamic changes of external environment in the plans, possible negative scenarios, potential threats and planning measures on their prevention. Also it is proposed to foresee the possibility of financial plans correction in the process of realization by the introduction of sliding financial planning mechanism.

Key words: bank, financial management, financial planning, scenario planning.

Ключовим показником, що характеризує рівень управління банківської установи, є розвиненість та якість системи фінансового планування. Планування банківської діяльності являє собою процес визначення цілей на майбутнє та розробку шляхів їх досягнення. Отже, без побудови дієвої системи фінансового планування досягнення ефективності діяльності банку є неможливим.

Дослідженню окремих питань у сфері фінансового планування в банківських установах присвячені роботи О.В. Васюренка, А.П. Вожжова, А.М. Мороза, С.М. Козьменка, А.Я. Кузнецової, О.М. Колодізева, Л.О. Примостки, М.І. Савлука, Б.І. Сюркало. Серед російських науковців питанням сутності та чинників підвищення ефективності фінансового планування у банківських установах присвячені роботи Д.А. Лаптирева, В.І. Колесникова, О.І. Лаврушина, Г.С. Панової, В.М. Усоскіна та інших. Важливість зазначених питань підкреслюється у працях західних вчених: Г. Айленберга, П. Роуза, С. Майерса, Е. Нікбахта, Дж. Сінкі, Тімоті У. Коха, Д.П. Уайтінга та інших.

При всій значущості розробок вітчизняних та зарубіжних науковців, умови зовнішнього середовища вимагають визначення особливостей фінансового планування та напрямків його оптимізації. В умовах невизначеності внаслідок фінансової кризи процес фінансового планування не може залишитися таким же як за умов

стабільності: повинні змінюватися горизонти планування, плани мають бути більш гнучкими, необхідно обирати нові планові показники. Можна цілком стверджувати, що роль планування у кризових умовах не зменшується, проте процес фінансового планування значно ускладнюється.

Слід відмітити й наявні недоліки в самій технології планування у банках, яка передбачає періодичне складання планів на основі досягнутих результатів. Такий підхід не враховує не тільки безперервну природу й динамічну змінність зовнішнього середовища, але й потенціал банку, що істотно знижує ефективність фінансових планів як інструменту управління, особливо в кризових умовах. Отже, метою нашого дослідження є пошук особливостей і напрямів оптимізації фінансового планування у банках в умовах кризи.

Для вирішення поставленої задачі, нами було визначено особливості фінансового планування в умовах кризи.

Першою з особливостей є горизонт планування. В умовах кризи банки мають складати не лише оперативні плани, а й середньострокові. Хоча поняття середньострокового плану в таких умовах змінюється. По-друге, план має бути не набором показників, а напрямком дій в залежності від реалізації різних факторів ризику. По-третє, план має бути достатньо гнучким, щоб врахувати динамічну змінність зовнішнього середовища.

Тобто, ключовими особливостями підходу до фінансового планування в умовах невизначеності є зниження деталізації, підвищення гнучкості та оперативності.

Враховуючи необхідність підвищення гнучкості та оперативності при фінансовому плануванні в умовах кризи, пропонуємо створити можливість корегування фінансових планів в процесі реалізації встановлених цілей за умов зміни внутрішніх та зовнішніх факторів. Таку можливість дає метод «ковзного» планування, що є альтернативою періодичному складанню планів. Сутність даного методу полягає в безперервному коригуванні подальших планів на підставі аналізу результатів виконання бюджетів попередніх етапів з метою уточнення оперативних показників діяльності відповідно до реальної фінансової ситуації при збереженні незмінного середньострокового горизонту планування (рис. 1).

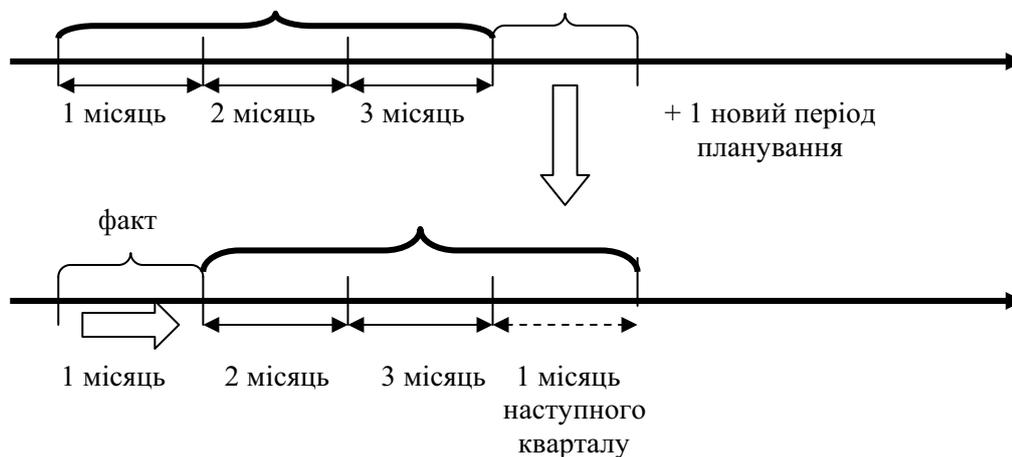


Рис. 1. Механізм «ковзного» фінансового планування

Фінансове планування на ковзній основі набуває безперервного характеру, що збільшує чутливість банку до змін зовнішнього середовища та дає змогу оперативно на них реагувати. За рахунок накопичення досвіду суттєво скорочується тривалість циклу планування й зростає якість планів. Ще однією перевагою даного методу є можливість уникнення проблем невідповідності середньострокових та оперативних цілей.

Високий ступінь невизначеності є найбільш складною особливістю фінансового планування в умовах кризи. В умовах швидких змін зовнішнього середовища, що характерно для сучасної економічної ситуації в країні і світі, при фінансовому плануванні діяльності банку важливо врахувати якомога більше ризиків.

На думку експертів-практиків можна виділити кілька правил підвищення реалістичності кризового плану. По-перше, планування виходячи з песимістичного прогнозу. В оперативному плані доцільно використовувати песимістичні передумови розвитку факторів та передбачати максимум компенсуючі заходи, що дозволить дещо нівелювати високу ступінь невизначеності. По-друге, при складанні кризових планів доцільно спиратися на експертні оцінки співробітників і, що особливо актуально, збільшити повноваження філій при складанні планів. Такий підхід надасть філіям більшої самостійності та створить умови для творчої ініціативи керівників і спеціалістів регіональних підрозділів, що дозволить врахувати їхні реальні можливості та використати в повній мірі внутрішній та зовнішній потенціал, врахувати місцеву специфіку та визначити реальні потреби клієнтів, досягти об'єктивності, обґрунтованості та реальності розроблених фінансових планів. Використання методу експертних оцінок є одним з основних для вирішення проблем невизначеності. Даний метод не дозволяє отримати точні дані та прогнози, проте в умовах невизначеності точні прогнози взагалі не можна отримати. По-третє, оперативно реагувати на зміни. В умовах високої невизначеності банку потрібно посилювати моніторинг макроекономічних показників та транслювати результати для швидкого реагування.

Найбільш ефективним інструментом планування, що дозволяє це зробити, є сценарне планування, яке полягає в побудові сценаріїв розвитку подій та розрахунку основних цільових показників діяльності філії за кожним сценарієм.

Отже, з метою врахування нестабільності зовнішнього середовища: реальних можливостей банку, майбутніх перспектив та можливих негативних сценаріїв розвитку подій, потенційних загроз і ризиків, – пропонуємо на етапі тактичного планування запровадити технологію варіантності, яка полягає у підготовці та аналізі кількох альтернативних варіантів поточних планів діяльності банку, один з яких і стає основою для прийняття управлінських рішень.

Дана технологія в своїй основі спирається на різні підходи до оцінки майбутнього та побудову кількох сценаріїв розвитку подій – песимістичного, реального та оптимістичного

Як правило, в банках при використанні даного методу за відправну точку береться проста екстраполяція результатів, досягнутих в минулих періодах планування, що дає точку «Поточний потенціал» на осі тактичних цілей. Вважається, що дані показники будуть досягнуті при збереженні існуючих до моменту планування трендів у зовнішньому середовищі, і збереженні незмінними можливостей банку. Даний сценарій використовується в якості песимістичного.

Далі прогнозуються можливості банку, що надаються зовнішнім середовищем. Дані можливості, трансформуючись в програму дій, дають нові «Поточні цілі», які стають для банку базовими і формують реалістичний сценарій. Безумовно, велика

увага приділяється потенційним загрозам і ризикам, що суттєво впливають на успішність досягнення встановлених планів, та плануванню заходів щодо їхнього запобігання. Обов'язковою умовою розрахунку цільових показників діяльності банку повинно бути їх коригування на основі існуючих ризиків та можливих негативних сценаріїв розвитку подій. Окрім цього фінансові плани повинні враховувати «апетит» банку до ризику. Таким чином, за основу реалістичного плану береться повне використання поточних можливостей банку.

Проте, метод сценарного аналізу передбачає більше можливостей. Наведемо основні етапи сценарного планування:

1. Визначення ключових параметрів зовнішнього середовища. Не можна формально підходити до виділення вагомих факторів. Надмірний аналіз та прогнозування макроекономічних факторів, які можуть бути не значущими або важкопрогнозованими, ускладнює аналіз, знижуючи його ефективність.

2. Формулювання сценаріїв на якісному рівні. При сценарному плануванні важливо сформулювати якісно різні варіанти розвитку подій для банку. Формально складені оптимістичний та песимістичний сценарій по суті можуть бути математичними варіаціями одного й того ж сценарію. Тому важливо визначити не кількісні прогнози, а основні можливі тенденції та напрямки розвитку.

3. Прогноз розвитку факторів та прогноз розвитку ринків. На даному етапі банк має представити сценарії розвитку в цифрах, що дозволить перейти до розробки фінансових планів.

4. Визначення ризиків та можливостей для банку в кожному сценарії. На цьому етапі визначаються основи для формулювання компенсуючих заходів.

5. Визначення критичних подій та визначення контрольних пунктів розвитку сценаріїв. На цьому етапі визначаються показники двох видів: події зовнішнього середовища, настання яких буде індикатором зміни сценарію, та показники, по яким регулярно відслідковується розвиток сценаріїв [1].

Слід ще раз підкреслити, що сценарне планування особливо актуальне в умовах кризи та післякризовий період, що характеризується високим ступенем невизначеності. А врахування особливостей планування в даний період та застосування адекватних методів та інструментів дозволить підвищити рівень фінансового менеджменту в банку.

Отже, розуміння особливостей фінансового планування у банках в умовах фінансової кризи та впровадження напрямків його оптимізації дозволить врахувати при плануванні безперервну природу та динамічні зміни зовнішнього середовища, можливі негативні сценарії розвитку подій, потенційні загрози і ризики та планувати заходи щодо їхнього запобігання. А завдяки можливості корегування фінансових планів в процесі реалізації встановлених цілей можна значно підвищити ефективність розроблених планів як інструментів управління.

Бібліографічні посилання і примітки

1. Сироткин Д. Планирование в условиях кризиса / Д. Сироткин, И. Зинина // Финансовый директор. – 2009. – № 3. – С. 2.
2. Борисов А.В. Элементы системы стратегического управления в банках / А.В. Борисов // Банковский менеджмент. – 2008. – № 2. – С. 10-19.
3. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. / Роберт Н. Холт. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 128 с.
4. Сюркало Б.І. Особливості планування в системі управління фінансами банку / Б.І. Сюркало // Економіка: проблеми теорії та практики: збір. наук. праць. – Д.: ДНУ, 2008. – Вип. 235: в 5 т. – Т.2. – С. 542-547.

Надійшла до редколегії 24.03.2011