

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

**РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління діяльністю банків на фінансовому ринку»

на тему: **Формування системи бізнес-планування у банках**

Виконавець:

студентка 63 групи
Факультету фінансів та
банківської справи
Ярьоменко Юлія Вячеславівна

Науковий керівник:

К.е.н, доцент
Сергєєва Олена Степанівна

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. В умовах політичної та економічної нестабільності стабільний, динамічний розвиток і надійність банку багато в чому залежить від ефективного процесу управління плануванням діяльності банку. Але вплив негативних наслідків світових і внутрішніх економічних процесів в умовах зменшення обсягів ресурсів і доходів та збільшення витрат змушує вітчизняні банки підвищити рівень ефективності управління процесами планування, а саме бізнес-плануванням. Адже в процесі бізнес-планування визначається мета діяльності, стратегія, умови та засоби її досягнення, а сам бізнес-план є ключовою функцією управління в процесі прийняття рішень банком.

Більшість науковців відзначають значну роль ефективно організованої системи бізнес-планування в управлінні комерційними банками та їх структурними підрозділами. Проте українські банкіри стикаються з недостатністю вітчизняного досвіду планово-прогнозної діяльності та недосконалістю методичних підходів до її практичної реалізації. У зв'язку з цим проблема формування ефективної системи бізнес-планування стає актуальною і значущою як для керівництва окремих підрозділів кредитної організації та банківського менеджменту в цілому, так і для клієнтів. Правильно побудований механізм розробки планових завдань, моніторингу їх виконання і своєчасного корегування дозволяє оцінити поточний стан справ у банку, переглянути і виявити необхідні точки зростання в перспективі, сформулювати позитивний імідж та підвищити надійність бізнесу.

У вітчизняній економічній літературі питанню управлінню бізнес-плануванням банківської діяльності присвячено обмежене число публікацій, серед яких варто виділити роботи Н.В. Данік, Ж.М. Довгань, В.Ю. Дудченка, О.В. Кравченка, Л.В. Кузнецової, Т.В. Корнієнка, О.С. Любунь, Ю.К. Маслова, В.В. Коваленко, О.С. Сергєєвої.

Отже, існує необхідність щодо проведення комплексного дослідження щодо формування системи бізнес-планування в сучасних умовах розвитку банківської системи. Тому важливість дослідження зазначеної проблеми та недостатній рівень її практичної розробки зумовили вибір теми дипломної роботи, її актуальність, теоретичну та практичну значущість.

Метою дослідження є розробка теоретичних і методичних положень щодо формування системи бізнес-планування в банку та надання практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Відповідно до поставленої мети дипломної роботи були сформульовані такі завдання:

- визначити сутність системи бізнес-планування у банках;
- розглянути чинники впливу на бізнес-планування діяльності банку;
- дослідити систему формування бізнес-планування банків;
- дослідити економічне місце ПАТ «БАНК ВОСТОК» на банківському ринку України;

- проаналізувати механізм бізнес-планування діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК»;
- провести прогнозування обсягу кредитного портфелю ПАТ «БАНК ВОСТОК»;
- використати міжнародний досвід рейтингування для визначення критеріїв, на яких повинна формуватись система бізнес-планування в банківських установах України;
- дослідити проблеми пов'язані з організацією системи бізнес-планування;
- надати пропозиції, щодо удосконалення системи бізнес-планування в банках.

Об'єктом дослідження є показники бізнес-планування діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та організація процесу формування системи бізнес-планування діяльності банку в умовах політичної та економічної нестабільності.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою кваліфікаційної роботи є об'єктивні і фундаментальні положення сучасної економічної теорії. Дослідження здійснювалось з урахуванням вимог діалектичного методу пізнання, принципів системного та комплексного підходів. У процесі дослідження використовувались як загальнонаукові методи пізнання, так і спеціальні: аналізу і синтезу – для деталізації предмету дослідження та вивчення його функціональних і структурних складових; логічного узагальнення – для обґрунтування нових підходів до визначення сутності бізнес-діяльності банку; статистичного аналізу – для вивчення, групування, порівняння та оцінки тенденцій розвитку фінансової діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК»; графічний та побудови аналітичних таблиць – для наочного зображення результатів дослідження; експертної оцінки – для обґрунтування розміру окремих планових показників; економіко-математичного моделювання – для прогнозування окремих показників бізнес-плану.

Інформаційною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність банків, офіційні матеріали Державної служби статистики України, Національного банку України, Асоціації українських банків, Незалежної асоціації банків України, публічна фінансова та внутрішня управлінська звітність банків, праці вітчизняних і зарубіжних науковців.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) . Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки. Робота містить 12 таблиць, 19 рисунків.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були наведені в

1. Збірнику наукових праць студентів кредитно-економічною

факультету Одеса: ОНЕУ, 2018. – С.206-212.,

2. XI міжнародній науково-практичній конференції молодих учених, аспірантів, здобувачів і студентів «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки»

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретико-методичні засади бізнес-планування у банках» було досліджено, що бізнес-планування варто розглядати як один з етапів фінансового планування діяльності банку, що передбачає визначення оптимальних способів реалізації перспективних напрямків розвитку бізнесу банку у середньостроковому проміжку, до складу якого входить аналіз можливості реалізації нового напрямку діяльності, визначення розмірів залучення додаткових ресурсів, проведення оцінки доцільності реалізації даного напрямку, розробку конкретних видів банківських послуг, реалізація яких дозволить максимізувати фінансовий результат банку. Визначено, що у процесі розробки депозитної політики необхідно враховувати економічні, соціальні та політичні цілі як складові частини управління банківською системою, орієнтовані на досягнення високого рівня розвитку економіки, а також рівень розвитку конкретного банку.

Визначивши, що планування як важлива функція управління є об'єктивно необхідним процесом визначення цілей діяльності на певний період, а також засобів, способів та умов їх досягнення, було досліджено чинники, які треба враховувати для розробки ефективного бізнес-плану.

Розуміючи принципи роботи банківської установи, чинники, що впливають на бізнес-планування в банку було пропоновано ділити на дві категорії – внутрішні і зовнішні. До внутрішніх ми віднесли: стратегічну мету і місію банку; діючу систему менеджменту в банку; наявність ІТ-технологій і іншого сучасного обладнання та устаткування; кваліфікованість працівників. До зовнішніх: прояви загальносвітових тенденцій, а саме прогресуюча глобалізація; можливість виходу національних банків на міжнародні грошові і фінансові ринки; зниження рівня доходності активів банку, збільшення вартості ресурсів відносно ціни їх розміщення, зменшення прибутку і зниження рівня рентабельності банків.

Для ефективного бізнес-планування діяльності банків було вирішено застосовувати системно-процесний підхід, оскільки застосування процесної складової дозволило забезпечити безперервність та циклічність планування, а застосування системної складової – визначити основні складові планування, пов'язані між собою та об'єднані єдиною методологією.

Отже, бізнес-планування банку за системно-процесним підходом було визначено як сукупність організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту планування) та функціональної (технологія та методи планування) підсистем, пов'язаних на основі процесного підходу таким чином, що забезпечується прогнозування, розробка та затвердження кількісних та якісних параметрів

фінансової стійкості, формалізованих у системі планів, реалізація яких сприятиме підтримці ліквідності та ефективності діяльності банків в межах національної банківської системи.

У другому розділі «Аналіз організаційно-методичного забезпечення бізнес-планування діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК» проаналізовано, що ПА «БАНК ВОСТОК» універсальна фінансова установа з повним набором банківських інструментів для обслуговування фізичних та юридичних осіб, з пріоритетним напрямом на роботу саме з юридичними особами. ПАТ «БАНК ВОСТОК» є сучасним банком з розвинутими технологіями. Наприклад, вони першими реалізували функцію додавання карт в гаманець Masterpass з Інтернет-Банку. Також за результатами голосування в конкурсі кращих учасників українського ринку FinTech і e-commerce, ПАТ «БАНК ВОСТОК» посів третє місце в категорії «Кращий сервіс мобільних платежів», поступившись лише Google Pay і Private 24.

Було визначено, що одним із прийомів, що забезпечує узгодження взаємозв'язків окремих результативних фінансових показників банку та дозволяє визначити цільові рівні прибутковості, є методика декомпозиційного аналізу власного капіталу (модель Дюпона). У методиці декомпозиційного аналізу прибутковість банку оцінюється показниками ROE (рентабельність капіталу) та ROA (рентабельність активів), а показником ризику банку служить мультиплікатор капіталу.

Динаміка відносних показників (додаток Б2), які характеризують прибутковість банку, свідчить, що всі вони протягом 2017-2018 років мали тенденцію до зростання, окрім показника прибутковість капіталу, який знизився на 5,51 в.п. за 2017 рік та збільшився на 3,93 в.п. за 2018 рік. У 2019 році в порівнянні з 2017 роком такі показники як маржа та доходність активів збільшились на 1,19 в.п та 2,31 в.п відповідно та наразі складають 6,22% та 10,11% відповідно. В свою чергу прибутковість активів не змінилась та складає 1,33 %. При цьому позитивно варто оцінити зниження мультиплікатора капіталу, адже чим вищим є значення мультиплікатора капіталу, тим вищим буде й ризик. В банківській діяльності межі діапазону зміни мультиплікатора капіталу регулюються органами нагляду. Отже в цілому, протягом 2017-2018 рр. відбувся зріст всіх показників прибутковості ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Порівнявши показники ROA і ROE банку з орієнтовними значеннями, уживаними в міжнародній банківській практиці, ми дійшли висновку, що прибутковість активів банку є незадовільною (0,5 % проти 1,5 % в міжнародній практиці). Прибутковість капіталу (6,76 %), більш ніж удвічі нижча за середній рівень (16—18 % в міжнародній практиці).

Отже, підвищення середнього рівня прибутковості власного капіталу визнали основною метою діяльності банку у сфері фінансів. З огляду на досягнення цієї мети формується бізнес-план діяльності банку.

Було визначено, що планування в ПАТ «БАНК ВОСТОК» розкриваються у внутрішньобанківському документі «Положення про організаційно-методологічні основи планування в ПАТ «БАНК ВОСТОК» (4

версія)» від 2019 року. За даним Положенням в ПАТ «БАНК ВОСТОК» виділяють два види планування, замість звичних трьох: тактичне (терміном на 1 рік), і стратегічне (5 років):

- тактичне планування в Банку орієнтоване на виконання конкретних, кількісно певних завдань. Дані завдання носять короткостроковий характер (1 рік) та є складовими стратегічних завдань Банку. У тактичному плані встановлюються завдання для досягнення цілей у кожній окремій області діяльності Банку, установлюються конкретні плани дій, кількісно визначаються основні показники роботи на майбутній фінансовий рік.
- стратегічний план банку включає розуміння банком своєї ролі та позиції на ринку, декларує ідеї розвитку Банку, його основних клієнтів та продуктів, формує принциповий погляд на фінансове становище банку та установлює цільовий орієнтир прибутковості операцій, формулює ідею суспільної позиції та іміджу Банку.

Оскільки кредитна діяльність приносить ПАТ «БАНК ВОСТОК» найбільший прибуток, мало сенс спрогнозувати показники кредитної діяльності на майбутні роки за допомогою трендової моделі. Протягом 3 майбутніх років, а саме 2020-2022 рр. ПАТ «БАНК ВОСТОК» має збільшити свій кредитний портфель на 38,6%. Тож стратегічною метою ПАТ «БАНК ВОСТОК» має бути нарощення обсягу кредитного портфелю.

Було побудовано модель впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обсяг кредитного портфелю банківської установи, що дозволило прогнозувати тенденції його зміни залежно від зміни окремих показників банківської діяльності та макроекономічної ситуації в Україні. Із побудованого рівняння регресії ми побачили, що зовнішній фактор, як валовий внутрішній продукт та внутрішній фактор інвестиційний портфель знаходяться у зворотній залежності з обсягом кредитного портфелю ПАТ «БАНК ВОСТОК», тобто при зменшенні даних факторів обсяг кредитного портфелю збільшується, а такі фактори, як депозити юридичних осіб, депозити фізичних осіб, облікова ставка Національного, доходи населення знаходяться у прямій залежності із обсягом кредитного портфелю ПАТ «БАНК ВОСТОК», тобто при збільшенні або зменшенні даних факторів, обсяг кредитного збільшується або зменшується відповідно.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення системи бізнес-планування банків в сучасних умовах» було визначено, що від якісного планування діяльності банку, в подальшому залежить які саме рейтингові оцінки банк отримає від національних і зарубіжних рейтингових агентств. Тому було розглянуто існуючі наглядові рейтингові системи, та дослідити на які показники і критерії рейтингові агентства звертають особливу увагу. Після аналізу основних компонентів таких рейтингових систем як CAMELS, BOPEC, ROCA, PATROL, ми зробили висновок, в процесі формування системи бізнес-планування доцільно приділяти більшої уваги таким показникам як достатність капіталу, оцінка якості активів, системі менеджменту та ліквідності.

Були окреслені проблеми, що пов'язані з організацією системи бізнес-планування. До них віднесли наступні: реальність фінансових планів; оперативність складання планів; «прозорість» планів для керівництва; взаємозв'язок довгострокових та короткострокових планів; фінансова реалізованість; комплексність планів.

Це обумовило необхідність дослідження додаткових питань щодо надання рекомендацій для вдосконалення системи фінансового планування зокрема та бізнес-планування в цілому. На нашу думку, для удосконалення системи бізнес-планування в банку, банківським установам варто дотримуватись чотирьох важливих принципів:

1. Усунення негативного ефекту невизначеності бізнес-планування банківської діяльності.
2. Зосередження уваги виконавців на головних цілях банку.
3. Досягнення економічного ефекту, тобто мінімізація витрат банку і максимізація прибутку.
4. Полегшення контролю, тобто головну увагу при контролі слід приділяти тому, що має статись в майбутньому.

Підсумовуючи, ми зробили висновки, що подальший розвиток банківської системи України на ринкових засадах зумовлює необхідність змін у бізнес-плануванні діяльності банку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено процеси формування системи бізнес-планування банків, проаналізовано організаційно-методичне забезпечення бізнес-планування діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК», а також визначено напрямки удосконалення системи бізнес-планування банків в сучасних умовах.

За результатами виконаної роботи зроблено такі висновки:

1. Була виявлена доцільність визначення бізнес-планування як одного з етапів фінансового планування діяльності банку, що передбачає визначення оптимальних способів реалізації перспективних напрямків розвитку бізнесу банку у середньостроковому проміжку, до складу якого входить аналіз можливості реалізації нового напрямку діяльності, визначення розмірів залучення додаткових ресурсів, проведення оцінки доцільності реалізації даного напрямку, розробку конкретних видів банківських послуг, реалізація яких дозволить максимізувати фінансовий результат банку.
2. Було виділено наступні чинники впливу на формування системи бізнес-планування в банківських установах:
 - прояви загальносвітових тенденцій, що змушують банки розробляти дієву систему бізнес-планування;
 - можливість виходу національних банків на міжнародні грошові і фінансові ринки;

- зниження рівня дохідності активів банку, збільшення вартості ресурсів відносно ціни їх розміщення, зменшення прибутку і зниження рівня рентабельності банку.
- 3. Було визначено, що бізнес-планування банку за системно-процесним підходом - це сукупність організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту планування) та функціональної (технологія та методи планування) підсистем, пов'язаних на основі процесного підходу таким чином, що забезпечується прогнозування, розробка та затвердження кількісних та якісних параметрів фінансової стійкості, формалізованих у системі планів, реалізація яких сприятиме підтримці ліквідності та ефективності діяльності банків в межах національної банківської системи.
- 4. Було відзначено, що ПАТ «БАНК ВОСТОК» – універсальна фінансова установа з повним набором банківських інструментів для обслуговування фізичних та юридичних осіб, з пріоритетним напрямом на роботу саме з юридичними особами. ПАТ «БАНК ВОСТОК» є сучасним банком з розвинутими технологіями. Наприклад, вони першими реалізували функцію додавання карт в гаманець Masterpass з Інтернет-Банку.
- 5. Дослідивши процеси планування в ПАТ «БАНК ВОСТОК» ми дізнались, що вони розкриваються у внутрішньобанківському документі «Положення про організаційно-методологічні основи планування в ПАТ «БАНК ВОСТОК» (4 версія)» від 2019 року. За даним Положенням в ПАТ «БАНК ВОСТОК» виділяють два види планування, замість звичних трьох: тактичне (терміном на 1 рік), і стратегічне (5 років). Зроблено висновок про високу точність механізму складання бізнес-плану в ПАТ «БАНК ВОСТОК», адже він є досить мобільним. У план Банку поточного року можуть бути внесені коректування, які можуть бути ініційовані керівництвом або структурними одиницями Банку.
- 6. Було побудовано модель впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на обсяг кредитного портфелю банківської установи, що дозволило прогнозувати тенденції його зміни залежно від зміни окремих показників банківської діяльності та макроекономічної ситуації в Україні. Із побудованого рівняння регресії ми побачили, що зовнішній фактор, як валовий внутрішній продукт та внутрішній фактор інвестиційний портфель знаходяться у зворотній залежності з обсягом кредитного портфелю ПАТ «БАНК ВОСТОК», тобто при зменшенні даних факторів обсяг кредитного портфелю збільшується, а такі фактори, як депозити юридичних осіб, депозити фізичних осіб, облікова ставка Національного, доходи населення знаходяться у прямій залежності із обсягом кредитного портфелю ПАТ «БАНК ВОСТОК», тобто при збільшенні або зменшенні даних факторів, обсяг кредитного збільшується або зменшується відповідно.
- 7. Із проведеного нами дослідження, ми зробили висновок, що спираючись на методики міжнародних наглядових рейтингових систем, в процесі формування системи бізнес-планування доцільно приділяти більшої уваги таким показникам як достатність капіталу, оцінка якості активів, системі менеджменту та ліквідності.

8. Було визначено проблеми, що пов'язані з організацією системи бізнес-планування. До них віднесли наступні:
- реальність фінансових планів;
 - оперативність складання планів;
 - «прозорість» планів для керівництва;
 - взаємозв'язок довгострокових та короткострокових планів;
 - фінансова реалізованість;
 - комплексність планів.
9. Розглянувши сутність системи бізнес-планування в банках та основні проблеми, що пов'язані з організацією системи бізнес-планування, ми визначили, що для удосконалення системи бізнес-планування в банку, банківським установам варто дотримуватись чотирьох важливих принципів:
- усунення негативного ефекту невизначеності планування;
 - зосередження уваги виконавців на головних завданнях;
 - досягнення економічного ефекту;
 - полегшення контролю.

Підсумовуючи, ми зробили висновки, що подальший розвиток банківської системи України на ринкових засадах зумовлює необхідність змін у бізнес-плануванні діяльності банку.