

**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: «Бізнес-планування в банках України в умовах
невизначеності»

Виконавець:

студент 69 гр. ЦЗФН
ДЕМЧЕНКО В.І.

Науковий керівник:

К.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
СЕРГЄЄВА О.С.

ОДЕСА – 2020

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. В умовах політичної та економічної невизначеності сучасного стану економіки актуальним питанням є стабільний, динамічний розвиток і надійність банків, який на сам перед залежить від ефективного процесу планування діяльності. 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 банками. В сучасних умовах українські банкіри стикаються з недостатністю вітчизняного досвіду планово-прогнозна діяльності та недосконалістю методичних підходів до її практичної реалізації. У зв'язку з цим проблема визначення ключових чинників впливу на формування організації ефективного процесу бізнес-планування стає актуальною і значущою як для керівництва окремих підрозділів кредитної організації та банківського менеджменту в цілому, так і для клієнтів. Отже, 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, сформувати позитивний імідж та підвищити надійність банківського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній економічній літературі питанню управління бізнес-плануванням банківської діяльності присвячено обмежене число публікацій, серед яких варто виділити роботи Н.В. Данік, Ж.М. Довгань, В.Ю. Дудченка, Л.В. Кузнецової, Т.В. Корнієнка, В.В. Коваленко, Л.О. Примостка, Ю.Л. Овдій, О.С. Сергеевої. Узагальнення праць вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення сутності бізнес-планування включають загальноекономічний та управлінський аспекти (функція менеджменту, що полягає у здатності прогнозувати діяльність банків та використовувати цей прогноз у цілях її подальшого розвитку). Однак у зв'язку зі економічною та політичною невизначеністю, що відбуваються в економіці України та безпосередньо в галузі бізнес-планування, дослідження ключових чинників, які впливають на бізнес-планування банків набуває ще більшої актуальності.

Мета роботи. Поглиблення теоретико-методичних засад формування процесів бізнес-планування у сучасному банку, окреслити поетапну організацію процесів бізнес-планування задля досягнення його якісного зростання та розробити рекомендації щодо удосконалення процесу бізнес-плануванням в банках в умовах невизначеності

Для досягнення даної мети необхідно вирішити **наступні завдання:**

- визначити сутність та принципи формування бізнес-планування в банках;
- проаналізувати чинники, що мають урахуватись при бізнес - плануванні в банках;

- дослідити методичні підходи, які використовуються при формуванні бізнес-планування діяльність банків в умовах невизначеності;
- оцінити фінансову діяльність ПАТ «БАНК ВОСТОК»;
- ознайомитись з організацією процесів бізнес-планування в діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК»;
- провести регресійно-кореляційний аналіз чинників впливу на діяльність банків, які необхідно враховувати при бізнес – плануванні ПАТ «БАНК ВОСТОК»;
- обґрунтувати необхідність впровадження міжнародних стандартів до вимог капіталу при формуванні бізнес-планування в банках;
- надати пропозиції щодо вдосконалення процесу бізнес-планування в банку в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження є фінансові показники діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та організація процесу формування бізнес-планування діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК» в умовах невизначеності.

Методологія дослідження. Протягом написання магістерської роботи були використані наступні методи дослідження такі як, діалектичний метод пізнання, аналіз і синтез, статистичний аналіз, метод групування та порівняння, графічний метод, метод експертних оцінок, економіко-математичного моделювання – для прогнозування діяльності банку під впливом чинників.

Інформаційною базою. 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 (71 найменування). Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки. Основний зміст викладено на 83 сторкахі. Робота містить 21 таблиці, 11 рисунків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ**» було досліджено, що формування бізнес – планування фінансових ресурсів є однією з найскладніших сфер банківського менеджменту, оскільки за результатами проведеного аналізу з'ясовано, що воно здійснюється під впливом суперечливих та важко прогнозованих процесів в економіці, політиці та соціальній сфері України. Отже, бізнес-планування є одним із найголовніших механізмів та інструментів управління банком, що зумовлює і прогнозує його ефективність у майбутньому.

Обґрунтовано, що кризові явища в банківській системі України, з одного боку, пов'язані з макропроблемами, що ззовні впливають на діяльність банків, а, з іншого, – з вагомих впливом внутрішніх чинників, серед яких, окрім проблем фінансового характеру (браку довгострокових ресурсів, низький рівень кредитоспроможності позичальників, недостатній рівень капіталізації, високий рівень фінансових ризиків), значне місце посідають труднощі в галузі технологій та організації управління фінансовими ресурсами.

В якості формування структуризації чинників впливу на діяльність бізнес - планування банків, науковці виокремлюють наступні ознаки: місце виникнення (зовнішні та внутрішні); масштаб впливу на досягнення цілей діяльності (основні та другорядні), структура (прості та складні), тривалість впливу (постійні, тимчасові та форс-мажорні); напрямок впливу (позитивні та негативні); зміст (політичні, правові, економічні, соціальні, технологічні, інформаційні, організаційні тощо); масштаб впливу (загальні, специфічні та індивідуальні); можливість виникнення (реальні та потенційні) тощо.

Слід зазначити, що комплексне бізнес-планування потребує фахового підходу. У процесі розробки плану й контролю за його виконання у полі зору керівника банку повинна бути вся фінансова діяльність банку. Першочерговим його завданням має бути забезпечення стабільності, задоволення потреб клієнтів та максимізація отримання прибутку

Виходячи з того, що середовище, в якому функціонують банки України, є нестійким та мінливим, а бізнес – планування фінансових ресурсів з необхідними для банків кількісними та якісними параметрами обмежені, забезпечення ефективності їх діяльності є неможливим без урахування усього спектру чинників зовнішнього та внутрішнього походження.

Доведено, що реалізація бізнес – планування в банках має супроводжуватись аналізом ризиків з використанням GAP-аналізу, аналізу дюрації, VAR-аналізу, стрес- та бек-тестування.

У другому розділі «**АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «БАНК ВОСТОК»**» проаналізовано, що За весь період діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК» успішно проявляв свій економічний та управлінський потенціал для забезпечення стабільного росту

фінансових показників, створення стійкої ділової репутації у клієнтів і ділових партнерів та зміцнення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

За результатами аналізу пасиви за 2018-2020 рр. ПАТ «БАНК ВОСТОК» зростають, так за 2018 р. – на 930 218 тис. грн., за 2019 р. – на 1 145 100 тис. грн. і на 01.01.2020 рю становлять 10 802 871 тис. грн.

Це зростання відбувається за рахунок збільшення і власного капіталу, і зобов'язань банку. Залучені кошти є найбільшою частиною пасивів банку, котра в кілька разів перевищує його власні кошти. Фактично залучені кошти — це основне джерело формування ресурсів комерційного банку, які спрямовуються на проведення активних операцій.

За досліджуваний період ПАТ «БАНК ВОСТОК» намагається збільшувати розміри власного капіталу, при цьому здебільшого збільшення відбувається за рахунок росту статутного капіталу - за 2 роки він збільшився на 194 061 тис. грн. і станом на 01.01.2020 р. становить 639 104 тис. грн. Власний капітал банку за 2018 р. зріс на 102 248 тис. грн., а за 2019 р. – на 175 256 тис. грн., і на 01.01.2020 р. становить 885 666 тис. грн. Отже, ми спостерігаємо поступове, рівномірне зростання, яке відбулось за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку та резервних та інших фондів банку.

Зазначимо, що на початок 2020 року активи ПАТ «БАНК ВОСТОК» склали 10 802 871 тис. грн, що на 2 075 318 тис. грн. більше ніж на початок 2018 року. Таке збільшення відбулось за рахунок росту грошових коштів та їх еквівалентів, що склали на 01.01.2020 р. - 1 326 081 тис. грн або 12,28 п.п. у питомій вазі всіх активів.

Проте основне збільшення відбулося за рахунок збільшення кредитної заборгованості клієнтів на 962 837 тис. грн за період 2018-2020 рр. (на початок року), що складає на 01.01.2020 р. – 6 705 486 тис. грн. або 62,07 п.п. у питомій вазі всіх активів.

В цілому, аналіз темпів зростання свідчить про те, що темпи зростання активів та кредитного портфелю змінюються майже однаково та випереджають темпи зростання капіталу ПАТ «БАНК ВОСТОК», що говорить про те, що банк нарощує залучені кошти досить активно та розширює свою ресурсну базу.

Динаміка відносних показників, які характеризують прибутковість банку, свідчить, що всі вони протягом 2018-2020 рр. (станом на початок року) мали тенденцію до зростання, окрім показника прибутковості 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 2018-2019 рр. відбувся зріст всіх показників прибутковості ПАТ «БАНК ВОСТОК».

Для запровадження ефективного бізнес – планування в банках нами рекомендовано використовувати наскрізне плануванні їх кількісних параметрів як на стратегічному, так і на тактично-оперативному рівнях.

Розглянуто планування фінансових ресурсів в банках, яке забезпечує безперервність формування планів у стратегічному, тактичному й оперативному періодах з трансформацією цільових параметрів у план (бюджет) руху грошових коштів і платіжний календар; надає можливість проведення оперативної експертизи планів на збалансованість та максимізацію ефективності діяльності; враховує ризики, пов'язані з формуванням ресурсів та обмежує їх рівень уже на етапі планування, що дає змогу оцінити очікувані збитки для ймовірних подій, які на пряму не укладаються в ринкові тенденції, та досить важко прогнозовані, проте втрати внаслідок реалізації яких для банків будуть досить значними.

Для коректного розрахунку та аналізу чинників, що впливають на кредитну активність, варто врахувати таку принципово важливу особливість, як фіксований інтервал часу для проведення розрахунків, – кредитний портфель банку повинен оцінюватися в динаміці (інформацію про значення u , x_1 , ..., x_n для побудови регресійного рівняння відібрано з фінансово-аналітичної звітності за період із 01.01.2013 до 01.01.2020 рр.). Для побудування моделі були використані наступні умовні позначення чинники, що здійснюють вплив на кредитний портфель ПАТ «БАНК ВОСТОК»: обсяг кредитного портфелю, депозити юридичних та фізичних осіб, інвестиційний портфель, облікова ставка НБУ, доходи населення, валовий внутрішній продукт.

У третьому розділі **«ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ»** було визначено, що в умовах глобалізаційних процесів фінансові ринки країн світу стають усе більш взаємозалежними. Тому першорядною задачею багатьох країн є пошук нових організаційних форм реалізації наглядових конструкцій, які відображаються, наприклад, у створенні мегарегуляторів чи координаційних структур для всіх учасників ринку фінансових послуг.

При бізнес – плануванні стратегічного та тактичного рівнів при остаточному переходу банківських установ на «Базель III», яке заплановано на 2022 р., завданням якого є мета посилення вимог до капіталу банку та введення нових нормативних вимог до ліквідності.

З урахуванням всього вищезазначеного, угода «Базель III» здатна привести до уповільнення кредитної активності банків і, відповідно, до зменшення обсягів створюваних ними депозитних грошей. Це пов'язано з посиленням вимог до капіталу банків, зокрема, введенням показника LCR (Liquidity Coverage Ratio), що визначає мінімальний обсяг ліквідних активів, який комерційні банки повинні мати на випадок відтоку ресурсів в кризовий період протягом 30 днів.

Формування фізичного монетарного золота в капіталах банків дасть можливість бути у виграшній позиції, так як гроші стануть більш цінними, а фінансові активи – більш ліквідними. Важливим є і те, що вимоги «Базель Ш» дають можливість перекласти відповідальність за фінансові ризики із клієнтів банків на фінансових посередників, які активно здійснюють свої операції на міжнародних ринках грошей і капіталів.

Визначено, що незважаючи на суперечливість тенденцій розвитку української банківської системи протягом досліджуваного періоду, мала місце виражена тенденція до нарощування її потенціалу, про що, зокрема, свідчить зростання сукупних активів банківської системи. Так, якщо на кінець 2010 року активи українських банків склали 942,1 млрд грн, то за підсумками 2018 року їх величина склала 1359,7 млрд грн. Середньорічний приріст банківських активів протягом 2009-2020 років приблизно склав 100 млрд грн.

Удосконалення бізнес-планування в банках забезпечує створення системи управління, адекватної поточним масштабам діяльності та перспективам їх розширення. Поява у банках чітких стратегічних цілей та завдань здатна додати імпульс інноваційній діяльності та адаптувати систему мотивації до нових умов. Наявність чітких та досяжних бізнес-планів, стимулюючих персонал для досягнення визначених цілей, сприятиме здійсненню ефективного стратегічного управління та покращенню результатів діяльності вітчизняних банків.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі досліджено процеси формування бізнес-планування в банках, проаналізовано організаційно-методичне забезпечення бізнес-планування діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК», а також визначено напрями удосконалення процесів бізнес-планування в банках в умовах невизначеності.

За результатами виконаної роботи зроблено наступні висновки:

1. Виявлена доцільність визначення сутності та принципів формування бізнес-планування в банках. Бізнес - планування слід розглядати як процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників для забезпечення розвитку банку необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді. Формування фінансових ресурсів на основі планування має бути організоване на трьох рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному, при цьому реалізація цієї функції управління отримує визначену специфіку.

Аналіз практики застосування методів фінансового планування в банках показав, що вже сформовані фінансові плани за діючими методами

відображаються дуже ймовірність викання. Таким чином, саме впровадження комплексного використання цих методів дасть змогу проводити порівнювальну характеристику різних сценаріїв планування в банках та на основі їх систематизації та аналізу інформації отримати правильне рішення в напрямку до розвитку банку, та уникнення негативних чинників щодо обраного напрямку розвитку банку.

2. Було розглянуто чинники, що мають урахуватись при бізнес - плануванні в банках, які умовно можливо розділити на зовнішні та внутрішні. Це пояснюється тим, що така структуризація дозволяє визначити можливості управлінського впливу на них, а, отже, й на досягнення цілей управління, адже перші залежать від організації діяльності банків, другі, частково або повністю, нечутливі до внутрішньобанківських управлінських впливів.

3. Було визначено, що процес бізнес – планування можливо поділити на 4 етапи, такі як: підготовчий етап; розробка бізнес – планування відповідно до рівнів управління; реалізація бізнес- планування відповідно до рівнів управління; контроль за виконанням. Організація бізнес-планування в банках має підкріплюватися відповідною структурою, яку можна визначити як взаємодію суб'єктів управління різного рівня з функціональними підрозділами у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації відповідних рішень, що впливають на досягнення цілей якісного бізнес – планування. запровадження ефективного процесу бізнес - планування фінансових ресурсів в банках на основі такого підходу дає можливість: проводити аналіз діяльності банків за урахуванням чинників, та виявляти сильні та слабкі сторони банків, з метою визначення досягнення цілей щодо формування фінансових ресурсів; оцінити фактичну кількісні та якісні параметри усіх ресурсів банків (минулого та поточного періодів); дає змогу приймати управлінські рішення щодо досягнення поставленої мети у вигляді конкретних планів на основі даних аналізу.

4. Проведена оцінка фінансової діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК» за результати якої можливо визначити, що , загалом сукупні доходи ПАТ «БАНК ВОСТОК» перевищують загальні витрати ПАТ «БАНК ВОСТОК» в абсолютному виразі, однак, якщо поглянути на темпи росту відповідних показників, то можна сказати, що доходи та витрати нарощуються досить з однаковими темпами. Темпи росту зобов'язань та активів майже збалансовані. За досліджуваний період прибуток ПАТ «БАНК ВОСТОК» збільшився на 82 550 тис. грн. Найбільший позитивний вплив на формування прибутку ПАТ «БАНК ВОСТОК» у досліджуваному періоді здійснює чистий процентний та комісійний доходи. Значний вплив на зниження прибутку банку спричиняє обсяг адміністративних витрат який збільшується з кожним роком, що може бути пов'язано з розширенням філейної мережі банку, залученням нових співробітників тощо.

5. Проаналізована організація процесу бізнес – планування в ПАТ «БАНК ВОСТОК», яка регламентується внутрішньобанківським документом

«Положення про організаційно-методологічні основи планування в ПАТ «БАНК ВОСТОК». У процесі планування діяльності ПАТ «БАНК ВОСТОК» враховуються особливості роботи в країні з ринковою економікою, що розвивається, а саме: неможливість прогнозувати показники розвитку економіки та фінансової системи країни з високою точністю; мінливість законодавчо-нормативної бази; наявність дефіциту надійних, що постійно підтримуються джерел інформації.

6. Проведено регресійно-кореляційний аналіз чинників впливу на діяльність банків, які необхідно враховувати при бізнес – плануванні, Із побудованого рівняння регресії ми бачимо, що зовнішній чинник як валовий внутрішній продукт та внутрішній чинник як інвестиційний портфель знаходяться у зворотній залежності з обсягом кредитного портфелю ПАТ «БАНК ВОСТОК», тобто при зменшенні даних чинників обсяг кредитного портфелю збільшується, а такі чинники, як депозити юридичних осіб, депозити фізичних осіб, облікова ставка НБУ, доходи населення знаходяться у прямій залежності із обсягом кредитного портфелю ПАТ «БАНК ВОСТОК», тобто при збільшенні або зменшенні даних чинників обсяг кредитного портфелю банку збільшується або зменшується відповідно.

7. Зазначено, що формування фізичного монетарного золота в капіталах банків дасть можливість бути у виграшній позиції, так як гроші стануть більш цінними, а фінансові активи – більш ліквідними. Важливим є і те, що вимоги «Базель Ш» дають можливість перекласти відповідальність за фінансові ризики із клієнтів банків на фінансових посередників, які активно здійснюють свої операції на міжнародних ринках грошей і капіталів. Розглядаючи сучасні тенденції відносно достатності капіталу банків України, можливо зазначити, що функціонування банківської системи України необхідно виокремити проблеми: існування у докризовому періоді значного перевищення обсягів зростання активів над обсягами акумулювання капіталу; низький рівень капіталізації банків; поступове збільшення частки іноземного капіталу в банківській системі України; низька ефективність використання власного капіталу.

8. Зроблені висновки, що для удосконалення процесу бізнес-планування в банках, варто дотримуватись чотирьох важливих принципів:

1. Усунення негативного ефекту невизначеності планування.
2. Зосередження уваги виконавців на головних завданнях. Оскільки всяке планування спрямоване на досягнення головних цілей банку, то при його здійсненні особлива увага повинна зосереджуватися саме на них.
3. Досягнення економічного ефекту. Планування мінімізує витрати внаслідок того, що робиться наголос на ефективному функціонуванні і узгодженості.
4. Полегшення контролю. Менеджери не можуть перевірити результатів діяльності своїх підлеглих, коли відсутні чіткі планові завдання.