

**ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**
**FEATURES OF BUSINESS PLANNING OF THE ACTIVITIES OF
BANKING INSTITUTION IN MODERN CONDITIONS**

*Сергєєва Олена Степанівна,
кандидат економічних наук, старший викладач
кафедри банківської справи
Одеського національного економічного університету*
*Донєва Ганна Іванівна,
студентка 6 курсу кредитно-економічного факультету
Одеського національного економічного університету*

Анотація. У статті досліджено особливості бізнес-планування банківської установи; розглянуто основні причини складання бізнес-планів; побудовано модель впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на кредитний портфель, використання якої дозволить спрогнозувати тенденції його зміни залежно від зміни окремих показників банківської діяльності та макроекономічної ситуації в країні.

Ключові слова: банківська установа, бізнес-планування, необхідність в бізнес-планах, процес бізнес-планування, кредитний портфель, прогнозування обсягу кредитного портфелю, економіко-математична модель, фактори-стимулятори і фактори-дестимулятори.

Annotation. The article deals with the features of business planning in the bank; consider the main reasons for making business plans; the model of influence of factors of external and internal environment on a loan portfolio is constructed, the use of which will allow to predict tendencies of its change depending on changes of separate indicators of banking activity and macroeconomic situation in the country.

Keywords: bank, business planning, need for business plans, business planning process, loan portfolio, loan portfolio forecasting, economic and mathematical model, factor-stimulators and factor-stimulators.

Аннотация. В статье исследованы особенности бизнес-планирования банковского учреждения; рассмотрены основные причины составления бизнес-планов; построена модель влияния факторов внешней и внутренней среды на кредитный портфель, использование которой позволит спрогнозировать тенденции его изменения в зависимости от изменения

отдельных показателей банковской деятельности и макроэкономической ситуации в стране.

Ключевые слова: банковское учреждение, бизнес-планирование, необходимость в бизнес-планах, процесс бизнес-планирования, кредитный портфель, прогнозирование объема кредитного портфеля, экономико-математическая модель, факторы-стимуляторы и факторы-дестимуляторы.

Постановка проблеми. На етапі оздоровлення економіки стійкий, динамічний розвиток і надійність банку багато в чому залежить від ефективного процесу планування діяльності. 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 процесу планування, а саме бізнес-планування. 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти механізму бізнес-планування в умовах ринку розглянуті в працях зарубіжних економістів: С. Метсон, К. Вест, С. Норрі, Р. Басіль, С. Шаун, Дж. Бреннан, Р. Рубенс та інші. Загалом у вітчизняній економічній літературі питанню бізнес-планування банківської діяльності присвячено обмежене число публікацій, серед яких варто виділити роботи Данік Н.В., Довгань Ж.М., Дудченка В. Ю., Кравченка О.В., Кузнецової Л.В., Корнієнка Т.В., Любунь О. С., Маслова Ю.К., Мартюшева О. О., Сергєєвої О.С.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. 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-прогнозої 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, сформувавши позитивний імідж та підвищити надійність бізнесу.

Метою статті є виявлення особливостей бізнес-планування банківської установи, розгляд основних причин складання бізнес-планів та побудова моделі впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на кредитний портфель в умовах посткризового періоду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розбудова національної економічної системи на ринкових засадах вимагає синхронного розвитку всіх елементів, узгодженості цілей, принципів, інструментів її складових. За умов високої ризикованості ринкового середовища фінансова стійкість банку залежить від забезпечення прибуткової діяльності, вибору раціонального варіанта розміщення ресурсів, можливості оцінити та контролювати ризики. Це дає підстави створити відповідні засади ефективного й науковообґрунтованого механізму планування розвитку структурних складових комерційного банку. Також необхідно застосувати комплексний підхід створення ефективних заходів, зокрема стратегічних, з метою забезпечення системності організації банківської діяльності на зовнішніх ринках [1, с.145].

Отже, можливо стверджувати, що планування банку — це багатоступенева й розгалужена діяльність, яка охоплює всі аспекти організаційного та фінансового управління банком у контексті впливу зовнішнього середовища.

Виходячи з того що, на сьогоднішній день банківська система пройшла етап реформування, після якого банки вийшли на новий рівень діяльності згідно міжнародних стандартів. Тому для розробки ефективного бізнес-планування необхідно враховувати не лише внутрішні особливості банківської установи, а й зовнішні чинники. Зовнішнє середовище, в якому

змушений працювати банк, неоднорідне і тому його слід оцінювати з погляду можливості впливу з боку банку (рис.1).

Зовнішнє середовище, на яке банк не може активно впливати і має пристосовуватись	Зовнішнє середовище, на яке банк може вплинути, пристосуватися, змінити, або обійти
<ul style="list-style-type: none">• політико-правова сфера — норми резервування, регулюючі процедури, податкова система, система пільг тощо;• соціально-культурні особливості, які притаманні кожній нації, регіону та які необхідно враховувати для успішної діяльності.	<ul style="list-style-type: none">• сфера економічних відносин — вибір партнерів, клієнтів, сегментів ринку, методів ведення конкурентної боротьби, розвиток банківських послуг та інструментів, які влаштовують банк, вихід на нові ринки тощо;• комунікаційно-інформаційне середовище — вибір систем та засобів зв'язку, передавання інформації, комп'ютерних систем, форм та рівнів одержання інформації.

Рис. 1 Характеристика зовнішнього середовища, де функціонує банківська установа (складено за матеріалами [2])

То ж слід зазначити, що необхідність в бізнес-планах зумовлена наступними причинами:

По-перше, проявом загальносвітових тенденцій, що змусили банки планувати свою фінансову діяльність. Одним із важливих процесів у сучасній світовій економіці є прогресуюча глобалізація. Глобалізація світових фінансів проявляється у всеохоплюючому характері світових фінансових потоків, які перетікають із регіону в регіон, з небачено високою швидкістю грошового обороту на світових ринках. Вказане збільшує ризики міжнародних фінансових операцій, що, у свою чергу, створює необхідність реалізації процесів розвитку фінансової глобалізації, а в кожній національній банківській системі – планування фінансової діяльності [3, с.56].

По-друге, стратегічною проблемою фінансової інтеграції є розширення можливостей виходу національних банків на міжнародні грошові і фінансові ринки. Без цього виходу вони не можуть вважатися повноцінними конкурентними банківськими структурами, здатними

захищати інтереси національних резидентів і своєї держави в межах світового ринку [3, с.56-57].

Однак рішення цієї проблеми, у першу чергу, залежить від зняття протекціоністських обмежень держави на проникнення іноземного капіталу в структуру національного банківського сектору.

Слід зазначити, що впродовж останніх років спостерігається тенденція до зростання частки іноземного капіталу, зокрема російського, у сучасному банківському капіталі України. Якщо в 1995 році банків з участю іноземного капіталу було 11, у тому числі один із 100% іноземним капіталом, то на початок 2006 року, тобто через 10 років, їх кількість збільшилася удвічі (23 банки), у тому числі 9 – зі 100% капіталом, а частка іноземного капіталу в статутному капіталі банківської системи склала на початок 2006 року 19,5 %. Станом на початок 2016 року частка іноземного капіталу в статутному капіталі банківської системи складала вже 43,3% [4].

По-третє, необхідність фінансового планування банківської діяльності зумовлена зниженням рівня дохідності активних операцій банку, підвищенням вартості ресурсів відносно ціни їх розміщення, зменшенням прибутку і зниженням рівня рентабельності банку [3, с.57].

Потрібно зазначити, що в умовах стабільного зовнішнього середовища бізнес-план діяльності банку не потребує постійного оновлення та корегування. Проте в сучасному світі важко знайти економічні системи та фінансові ринки, які розвиваються автономно і не зазнають впливу глобальних чинників. Нові досягнення у сфері комп'ютерних технологій і засобів зв'язку зумовили перетворення фінансових ринків на міжнародний ринок, окремі сегменти якого чутливо реагують на будь-які зміни в інших сферах, а отже, мінливість стала основною характеристикою фінансових ринків. В умовах ринків, що динамічно розвиваються, постійного вдосконалення пропонованих фінансових інструментів, загострення конкуренції стратегічне фінансове планування перетворилося на обов'язкову складову ефективного управління банком [3, с.82].

Сучасний розвиток банківської системи потребує розробки нового підходу при обґрунтуванні розвитку банку, спричиненого необхідністю врахування конкуренції, що впливає на стабільність його діяльності, а також зростаючої відповідальності власників та керівників банку за результати рішень, що приймаються. Особливо в таких напрямках, як визначення видів впроваджених нових продуктів, спеціалізація банку за галузями та банківськими послугами, формування, структура і якість банківських портфелів, формування ресурсів [3, с.91].

Бізнес-планування передбачає планування на короткостроковий проміжок часу та включає фінансову та організаційну частину [5, с.77-78]. При цьому під фінансовою частиною бізнес-плану банку розуміється система фінансових показників роботи банку, побудована на період дії бізнес-плану, що служить еталоном для фінансових показників у майбутньому при прийнятті управлінських рішень. Бізнес-план банку завжди має суто індивідуальний характер, його пристосовують до конкретних особливостей і потреб даного банку залежно від економічної ситуації, стану законодавства, а також особливостей міжбанківської конкуренції. У плані враховуються результати діяльності банку за попередній період і він має включати стратегію банку на майбутні три роки [5, с.77-78].

Методику оцінки та планування розглянемо на прикладі ПАТ «АБ «Південний» для планування його кредитної діяльності на майбутні роки (01.01.2019-01.01.2021).

Для розрахунку основних показників плану кредитної діяльності ПАТ «АБ «Південний» потрібно розглянути наявність або відсутність тренда частки кредитного портфеля в активах банку і середньої процентної ставки по кредитному портфелю банку (рис.2 та рис.3).

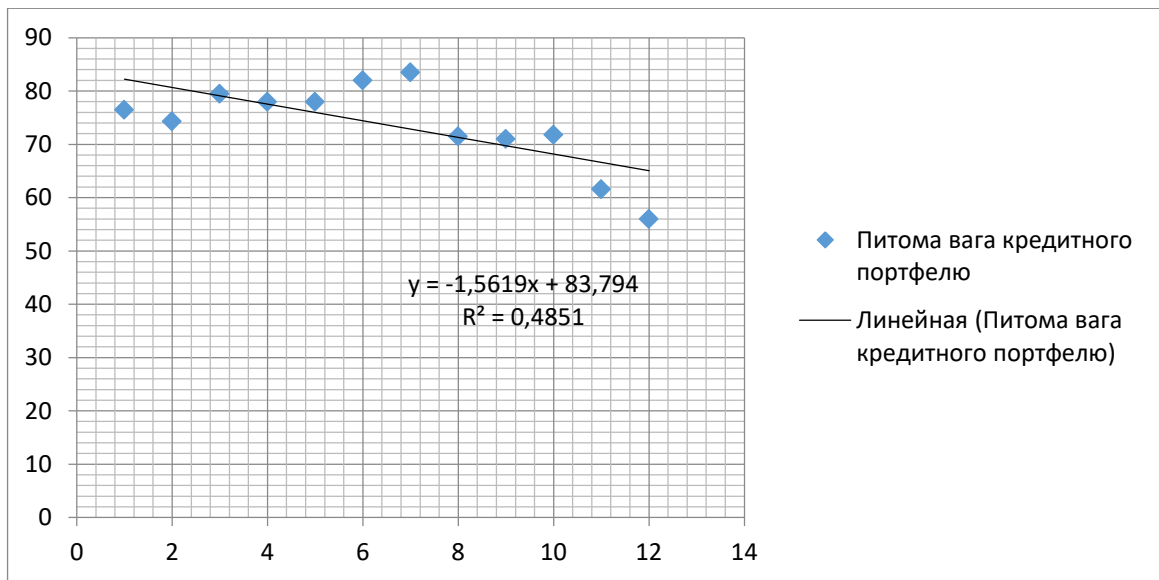


Рис.2 Динаміка частки кредитного портфеля в активах банку (%) станом на 31.01.2006-01.10.2017 (складено за матеріалами [6])

Як бачимо на рис.2 наявність прямолінійного тренду частки кредитного портфеля в активах банку станом на 01.01.2006-01.10.2017 (48,5% варіації описано в моделі тренду).

Таким чином, для розрахунку основних показників плану кредитної діяльності ПАТ АБ «Південний» припустимо (сформулюємо таку гіпотезу), що протягом 01.01.2019-2021 будуть діяти наступні значення (беремо середню величину показника за 2006-2017 роки):

- Кредитний портфель - 73,64%;
- Середня процентна ставка по кредитному портфелю (відношення процентних доходів до кредитного портфелю) – 13,45%.

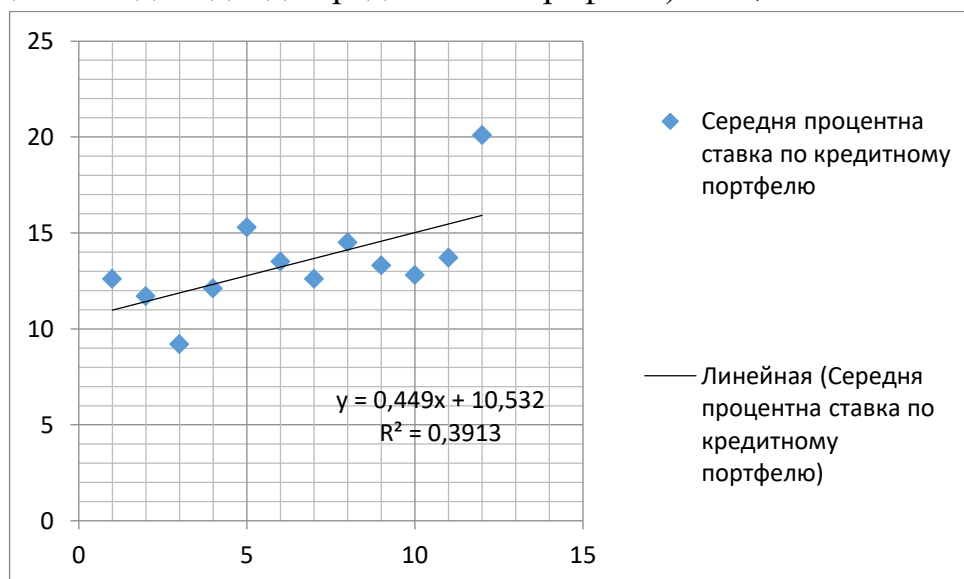


Рис.3 Динаміка середньої процентної ставки по кредитному портфелю банку (%) станом на 31.01.2006-01.10.2017 (складено за матеріалами [6])

Представлені дані на рис.3 показують відсутність прямолінійного тренду середньої процентної ставки по кредитному портфелю банку станом на 01.01.2006-01.10.2017 (тільки 39,1% варіації описано в моделі тренду).

Для повноцінного планування кредитної діяльності нам потрібні значення наступних показників (частка в активах банку,%) на 01.01.2019-2021 (для них сформулюємо наступні гіпотези):

- Резерви під знецінення кредитів - -4,5% (середня питома вага резервів під знецінення кредитів протягом 2006-2017 років складала -5,3% від активів банку, але банк поліпшить роботу з погашення проблемних кредитів та зовнішня ситуація також поліпшиться);
- Кредити та заборгованість юридичних осіб – 69,95% (частка юридичних осіб в кредитах складе 95% від кредитного портфелю банку: $73,64 * 0,95 = 69,95\%$);
- Кредити та заборгованість фізичних осіб – 3,9% ($73,64 - 69,95 = 3,9\%$).

Результати розрахунків показників кредитної діяльності банку станом на 01.01.2019-2021 років наведемо на рис.4.

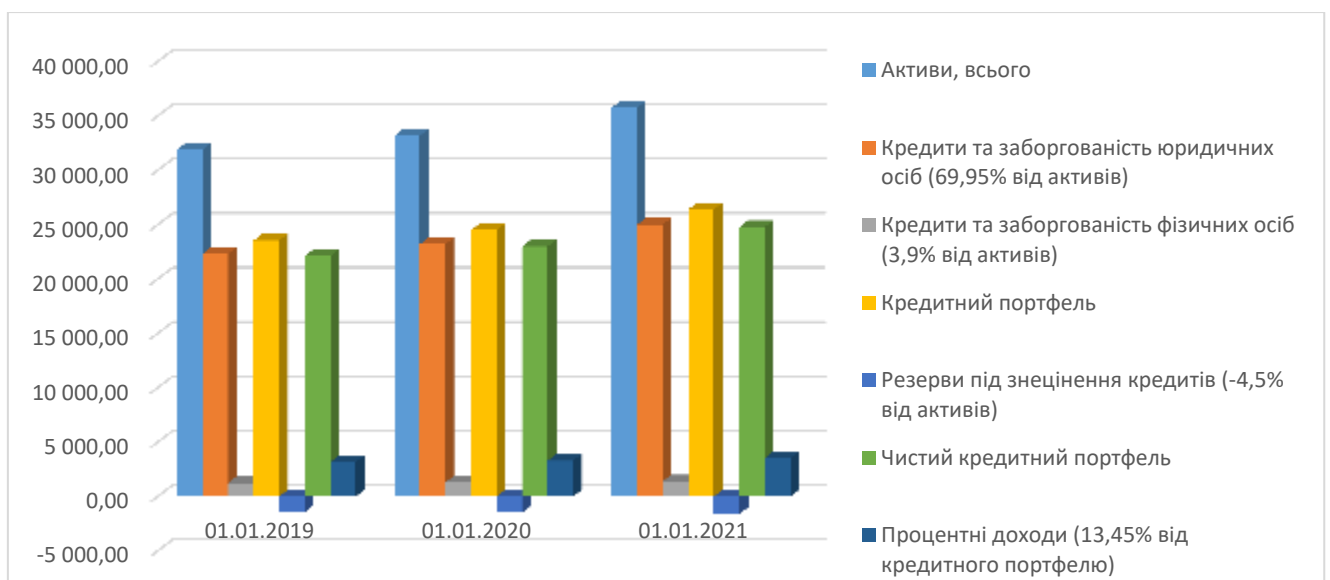


Рис.4 Планові показники кредитної діяльності банку (млн.грн.)

(складено за матеріалами [6])

Таким чином, зробивши прогнозування обсягу основних показників фінансової діяльності ПАТ «АБ «Південний» за допомогою трендової моделі, можна сказати, що оцінка кредитної діяльності, отримана на базі проведеного аналізу, є підставою для ухвалення стратегічних рішень щодо перспективного розвитку банку. То ж стратегічною метою ПАТ «АБ» Південний є нарощення обсягу кредитного портфелю. Але збільшення обсягу кредитного портфелю не завжди є позитивною тенденцією. Перш за все, менеджменту ПАТ «АБ «Південний» необхідно звернути увагу на якість сформованого кредитного портфелю та на його структуру.

Слід зауважити, що кредитування юридичних осіб є нині пріоритетним напрямом діяльності ПАТ «АБ «Південний». Основна причина таких пріоритетів полягає в більш низькому кредитному ризику в порівнянні з кредитуванням фізичних осіб, по-перше тому, що підприємства мають більш прозору фінансову звітність, а, по-друге, повернення таких кредитів має більш високе забезпечення у вигляді застав. Але вже сьогодні ці пріоритети зміщуються в бік роздрібного кредитування, оскільки можливості отримання банками доходів від кредитування юридичних осіб вичерпуються, і банки змушені шукати нові джерела їхнього отримання.

Так як нарощення обсягу кредитного портфелю є пріоритетним напрямком для подальшого розвитку ПАТ «АБ «Південний» дослідимо вплив окремих факторів наданий показник. На кредитний портфель – результативну (ендогенну) ознаку впливає кілька екзогенних факторів, які характеризують основні напрями банківської діяльності та складні взаємозв'язки між ними. При здійсненні кредитування майже неможливо врахувати всі зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на обсяг кредитного портфеля банку.

Проведений аналіз спеціальної літератури та прикладних аспектів управління бізнес-плануванням банку дає змогу віднести до внутрішніх факторів наступні:

- депозити фізичних та юридичних осіб, що займають найбільшу питому вагу у структурі банківських ресурсів;
- інвестиційний портфель, який є альтернативним щодо кредитного портфеля напрямом розміщення банківських ресурсів;
- процентні ставки за кредитами і депозитами, що є індикатором рівня дохідності кредитних та депозитних операцій [7, с.42].

Сучасні умови діяльності банків дають змогу виділити такі зовнішні фактори:

- облікову ставку Національного банку України, яка є одним із монетарних інструментів, за допомогою якого Національний банк України встановлює для суб'єктів грошово-кредитного ринку орієнтир щодо вартості залучених і розміщених грошових коштів на відповідний період [7, с.42];
- обсяг валового внутрішнього продукту, що характеризує рівень економічного розвитку країни в абсолютних одиницях і відображає ринкову вартість усіх кінцевих товарів та послуг, які вироблені за рік в усіх галузях економіки для кінцевого споживання, експорту та накопичення на території країни, і доходи населення, які є індикатором фінансової незалежності фізичних осіб. Валовий внутрішній продукт є індикатором рівня економічного розвитку, а його зміни свідчать про зміни ділової активності у країні [7, с.43];
- рівень інфляції, який є свідченням стійкої тенденції до зростання цін і здійснює істотний вплив на зниження купівельної спроможності грошей;
- доходи населення – це сума грошових коштів і матеріальних благ, які домашні господарства одержали за певний проміжок часу в натуральному вираженні для підтримання фізичного, морального, економічного та інтелектуального стану людини [8]. Розмір отриманих доходів визначає активність населення на кредитному ринку.

У табл. 1 подано умовні позначення факторів впливу на кредитний портфель вітчизняних банків, запропонованих для побудови регресійного рівняння.

Таблиця 1

Умовні позначення факторів, що здійснюють вплив на кредитний портфель банку [авторська розробка]

№	Показники	Умовне позначення
1	Обсяг кредитного портфелю	У
2	Депозити юридичних осіб	x_1
3	Депозити фізичних осіб	x_2
4	Інвестиційний портфель	x_3
5	Облікова ставка Національного банку України	x_4
6	Доходи населення	x_5
7	Інфляція	x_6
8	Валовий внутрішній продукт	x_7

Проведемо кореляційно-регресійний аналіз за допомогою пакету редактора MS Excel.

У результаті проведених розрахунків отримали наступну кореляційно-регресійну модель, яка є статистично значима та адекватна:

$$y = -4310,41 + 0,088x_1 + 1,573x_2 - 2,642x_3 + 384,428x_4 + 0,005x_5 + 2,576x_6 - 0,002x_7$$

Достовірність отриманих апроксимацій лежить у діапазоні [0,973], тобто точність виконання моделювання становить 97,3%. Значення коефіцієнта детермінації дорівнює 0,925, що є свідченням високої статистичної якості побудованої моделі, а також у діапазоні [92,5%] пояснює зміни у структурі кредитного портфеля залежно від впливу досліджуваних чинників. Отриману модель було перевірено за критерієм Фішера, що також підтверджує гіпотезу стосовно адекватності виконання моделювання. Вірогідність помилки дуже мала, тож зазначену модель можна використовувати для дослідження.

Із побудованого рівняння регресії ми бачимо, що зовнішній фактор, як валовий внутрішній продукт та внутрішній фактор інвестиційний портфель знаходяться у зворотній залежності з обсягом кредитного портфелю ПАТ «АБ «Південий», тобто при зменшенні даних факторів обсяг кредитного портфелю збільшується, а такі фактори, депозити юридичних осіб, депозити фізичних осіб, облікова ставка Національного, доходи населення та інфляція знаходяться у прямій залежності із обсягом кредитного портфелю ПАТ «АБ

«Південний», тобто при збільшенні або зменшенні даних факторів обсяг кредитного збільшується або зменшується відповідно.

На основі одержаних даних банк має можливість, провівши ретельний аналіз, удосконалити свою діяльність. При цьому слід урахувати, що результатами вдосконалення має бути збалансований розвиток банку.

Висновки. В сучасних умовах роль бізнес-планування в діяльності банківських установ набула докорінних змін, оскільки власники зацікавлені в зростанні вартості банку та власного капіталу з метою підвищення конкурентоздатності, своєчасного виконання зобов'язань перед бюджетом, банківськими установами, ефективної координації діяльності структурних підрозділів, філій. Складання бізнес-плану в банку є складним багаторівневим процесом, що базується на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку.

Бізнес-планування діяльності банківської установи реалізується у формі конкретного плану дій, у якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їх відповідальності, а також заплановані фінансові результати.

Бібліографічний список.

1. Дудченко В. Організаційно методологічне забезпечення стратегічного планування в комерційному банку / В. Дудченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Вип. 28. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 294. с.
2. Фінансовий менеджмент в банку. Процес планування в банках [Електронний ресурс]. – 2004. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/92/6362.html>
3. Маслов Ю.К. Планування фінансової діяльності банку [Текст]/ дис... канд. екон. наук: 08.04.01/ Маслов Юрій Костянтинівич. – О., 2006. – 282 с.
4. Офіційний сайт НБУ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/>

5. Семенюк, Л. П. Проблеми аналізу ефективності банківської діяльності в процесі стратегічного планування [Текст] / Л. П. Семенюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2006 р.) / ДВНЗ "УАБС НБУ". – Суми, 2006. – С. 77-78.
6. Офіційний сайт ПАТ «АБ «Південний» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.com.ua/ru/>
7. Вовк В.Я. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на кредитну активність банків [Текст] / В.Я.Вовк // Вісник Університету банківської справи національного банку України 2013 № 1 (16). – Київ: Освіта, 2012. – С.37-49.
8. Економіка праці та соціально-трудова відносина [Електронний ресурс] / В. Я. Брич, О. П. Дяків, С. А. Надвиничний, В. М. Островерхов, Н. М. Слівінська, С. А. Прохоровська ; за ред. Є. П. Качана. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 212 с. – Режим доступу: <http://www.twirpx.com/file/390087>