

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

**Л. В. КУЗНЕЦОВА  
Ю. К. МАСЛОВ**

# **ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ**

***Монографія***

**ОДЕСА  
2006**

Рекомендовано до друку Вченою радою Одеського державного економічного університету (протокол № 1 від 30 серпня 2006г.)

Рецензенти:

Алексєєнко Л.М., доктор економічних наук, професор кафедри фінансів Тернопільського державного економічного університету

Чернявський О.П., доктор економічних наук, професор кафедри фінансів Одеського державного економічного університету

Процеси Організація планування фінансової діяльності банку:  
Монографія. - Одеса: Пальміра, 2006г. – 193с.

Монографія присвячена дослідженню проблеми організації процесів планування діяльності банку. Розкриті теоретичні аспекти фінансової діяльності банку, розглянуті сучасні функції фінансів. Досліджуються методологічні та організаційні засади процесів планування фінансової діяльності банку; пропонується методологія розробки стратегічного плану розвитку банку. Значна увага приділяється практичному вживанню статистичних методів при формуванні фінансових планів банків.

Монографія буде корисною вченим, працівникам банків, викладачам, аспірантам та студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

|                                                                                                                         | Стор. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП                                                                                                                   | 5     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ<br>ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ ТА ЇЇ<br>ПЛАНУВАННЯ.....            | 7     |
| 1.1. Поняття „фінанси банку”, „фінансова діяльність”, „фінансове<br>планування”.....                                    | 7     |
| 1.2. Основні засади та напрями фінансового планування банківської<br>діяльності.....                                    | 21    |
| 1.3. Необхідність та принципи планування діяльності банку.....                                                          | 28    |
| 1.4. Роль планування в організації процесів управління<br>платоспроможністю та ліквідністю банку.....                   | 33    |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ<br>ДІЯЛЬНОСТІ.....                                                         | 45    |
| 2.1. Сутність та еволюція стратегічного фінансового планування.....                                                     | 45    |
| 2.2. Інформаційна база та логіка стратегічного планування.....                                                          | 56    |
| 2.3. Стратегічне планування структури банківського портфеля активів<br>та пасивів.....                                  | 61    |
| РОЗДІЛ 3. ТАКТИЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ<br>ПЛАНУВАННЯ.....                                                           | 69    |
| 3.1. Мета, задачі та організаційні засади тактичного та оперативного<br>фінансового планування.....                     | 69    |
| 3.2. Бюджетування як метод планування.....                                                                              | 74    |
| 3.3. Використання статистично-математичних методів для<br>прогнозування окремих показників фінансових планів банку..... | 89    |
| 3.4. Методика складання оперативного фінансового плану сучасного<br>банку.....                                          | 108   |

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| РОЗДІЛ 4. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....                                          | 122 |
| 4.1. Сутність та функції бізнес-планів банку.....                                                | 122 |
| 4.2 Технологія формування бізнес-плану.....                                                      | 125 |
| 4.3 Основні показники бізнес-плану та їхнє визначення.....                                       | 132 |
| <br>РОЗДІЛ 5. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО<br>ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІЛІЙ БАНКУ.....              | 144 |
| 5.1. Філія банку в системі планування збуту банківських послуг.....                              | 144 |
| 5.2. Організація фінансових відносин в банку з філіями.....                                      | 149 |
| 5.3. Методичні засади стратегічного планування регіонального розвитку<br>мережі філій банку..... | 161 |
| 5.4. Особливості процесів фінансового планування у багатофілійному<br>банку.....                 | 174 |
| <br>ЛІТЕРАТУРА.....                                                                              | 187 |

## ВСТУП

Банківська система відіграє важливу роль в організації фінансових потоків держави і створює умови для подальшого розвитку економіки України. Розвиток ринкових відносин у вітчизняному банківському секторі можливий тільки за наявності розвинутої теорії банківської справи. Це створює необхідність подальшого поглиблення теоретичних і методичних досліджень сутності різноманітних економічних категорій та понять, у тому числі таких як “фінанси банку”, „фінансова діяльність банку” , “фінансове планування” та розробки методологічних основ планування банківської діяльності.

Широке коло питань, пов'язаних з дослідженням процесів планування банківської діяльності, проблеми використання і визначення раціональних підходів щодо методики та інструментального аналізу ефективності виконання планів, висвітлено в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів: Е. Долана, Дж. Кейнса, М. Фрідмана, І Фішера, Дж. Сінкі, Л. Г. Батракової, О.В. Дзюблюка, А.М. Мороза, М.І. Савлука, Б.Бермана, П. Роуза; І. Ларіонової, Н. Куніциної, К. Садвакасова, Л. Г. Батракової, Ю.С. Масленчикова, А.Герасимовича, С. Козьменка, В. Міщенко, А. Мороза, А. Пересади, Л. Примостки, Н. Шелудько., Ф. Шпіга.

Планування, будучи однією з найважливіших функцій банківського управління, створює основу для розвитку управлінського процесу, визначає його мету, перспективи, встановлює певну послідовність дій, вибір методів і засобів діяльності, їх необхідні пропорції. Успіху в реалізації функції планування не добитися без відповідної мотивації, рівно як і без моніторингу виконання плану.

Планування може принести істотну користь банкам, особливо в умовах банківської конкуренції, що посилюється. Вказане обумовлює необхідність підвищення ефективності банківської діяльності та вимагає чіткої постановки завдань і встановлення пріоритетів, забезпечує єдність загальної мети усередині банківської установи і сприяє координації зусиль за обраними напрямками. Значно зменшуючи ризик ухвалення невірних рішень, планування підвищує готовність банку до раптових змін ринкової ситуації. Не тільки план як формальний документ, але і сам процес планування спонукає керівництво заглянути в майбутнє, розпізнати проблеми і знайти засоби їх вирішення. Використовуючи в своїй діяльності процеси планування відносно недавно, банки продовжують удосконалювати методику та методологію формування планів, розробляючи необхідні системи підтримки, одним з інструментів яких є бюджетування та прогнозування.

Важливість планування визнається зараз багатьма зарубіжними банками. Недоліки в плануванні вітчизняних банків, які зумовлені використанням раніше централізованим авторитарним стилем управління, не повинні бути причиною відмови від складання планів банківською системою України, оскільки необхідність банківського планування обумовлена особливостями вітчизняних фінансових ринків, в першу чергу – конкуренцією

в банківській справі. Кілька років тому банківська конкуренція вийшла на міжнародний рівень, з'явилися нові фінансові ринки, збільшилась питома вага іноземного банківського капіталу, які змінили характер фінансування. З'явилися нові фінансові інститути, що конкурують з банками по наданню фінансових послуг. Використовування новітніх банківських технологій посилює конкуренцію у зв'язку з нерівними можливостями різних банків по її вживанню. Все це є зараз провідними характеристиками для багатьох фінансових ринків світу. Заходи по фінансовій лібералізації, що проводяться сьогодні в більшості країн, у тому числі і в Україні, укріплюють ці тенденції, тому банки вимушені розробляти конкурентні стратегії і плани.

Отже, планування, в процесі якого виробляється банківська політика, охоплює всі сторони діяльності банку, забезпечує високий рівень управління витратами та доходами, результатами чого є його платоспроможність і надійність, а також можливість вдосконалення банківських технологій та соціального розвитку.

Основна концепція виконаного дослідження заключається в тому, що система планування банку базується на його фінансових потоках, якими необхідно комплексно та ефективно управляти, а сприяти цьому буде широке використання різних рівнів планування: стратегічного, тактичного, операційного, диспозитивного та бізнес-планування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ ТА ЇЇ ПЛАНУВАННЯ**

### **1.5. Поняття „фінанси банку”, „фінансова діяльність”, „фінансове планування”**

Розбудова в Україні ринкової економіки і демократії вимагають переосмислення усіх проблем нинішнього суспільного життя, які дедалі більше фокусуються у сфері фінансів. В умовах, що склалися, фінансова наука постійно поглиблює розуміння економічної природи фінансів та їхньої об'єктивної необхідності у розвитку суспільства.

У сучасних умовах банківської діяльності для розвитку банків і збільшення їх прибутку, необхідно максимальне використання всіх наявних ресурсів: економічних, фінансових, організаційних, кадрових, технологічних тощо. У вигравші будуть ті банки, які активніше впроваджують нові технології та продукти, ефективніше використовують всі ресурси, особливо фінансові.

Сьогодні роль фінансових відносин як розподільчих, що забезпечують формування стійких зворотних процесів і баланс конкурентної рівноваги, різко зростає. Це зростання ролі фінансових ресурсів та методів їх впливу на діяльність банківської системи актуалізує необхідність їх дослідження. Проблеми розвитку теорії фінансів банку та його фінансової діяльності є одними з найбільш актуальних в сучасній українській науці і практиці.

Вихідною теоретичною передумовою для організації фінансової діяльності банків є існування фінансів як об'єктивної вартісної категорії. Наявність фінансів банку нерозривно пов'язана з використанням товарно-грошових відносин, що генерують фінансові потоки та регулюючої ролі як держави так і НБУ.

Об'єктом вивчення фінансової науки, що досліджує закономірності розвитку громадських відносин, які виражені в даній вартісній категорії, виступають фінанси як загальнодержавні (публічні), так і окремих економічних суб'єктів (у нашому дослідженні - банків) [18, с.10].

Єдина фінансова наука включає в себе фундаментальну та прикладну частини: фундаментальна частина призначена досліджувати розвиток фінансових відносин, принципи побудови фінансів, їх функції та роль в суспільному відтворенні. Метою прикладної фінансової науки є застосування результатів фундаментальних досліджень для рішення практичних задач організації фінансової діяльності банків – управління капіталом, кредитними ресурсами, їх прибутковістю та рентабельністю.

В сучасній вітчизняній літературі висвітлюється велика чисельність трактовок фінансів. Наприклад, О.Д. Василик пропонує таке поняття: „це економічна категорія, що відображає сукупність відносин, пов'язаних зі створенням, розподілом і використанням фондів фінансових ресурсів [173, с.4].. І.І. Пилипенко та О.П.Жук розглядають фінанси, як “систему

економічних відносин, пов'язаних з формуванням і використанням фондів грошових коштів на основі розподілу і перерозподілу національного фонду” [126, с.10]. Слід відмітити, що загальною вихідною базою для вказаних визначень є вартість в грошовій формі, так як вартість в товарній формі не є безпосереднім виконувачем фінансових відносин.

Термін „фінанси” походить від латинського „finantia”, що означає „готівка”, „дохід”, в перекладі з французького це теж означає в вузькому розумінні „готівка”, „дохід”, а в широкому розумінні – „грошові кошти”, „грошові обіги” [126, с.8].

Вперше в сучасному розумінні термін „фінанси” почали застосовувати ще в XIII столітті - у значенні обов'язкової сплати грошей, передачі частини доходу громадянина в розпорядження монарха, правителя для забезпечення його утримання і здійснення ним інших витрат державного характеру [49, с.219].

Серед зарубіжних вчених-економістів найбільш вдале визначення фінансам дали Е.Боді та Р.К. Мертон: „Фінанси (finance) – наука про те, яким чином люди керують витратами та надходженням дефіцитних грошових ресурсів на протязі визначеного періоду часу” [17, с.38]. В подальшому автори підкреслюють, що фінансові рішення характеризуються тим, що ці надходження та витрати рознесені у часі, а тому не можуть бути точно зпрогнозовані ні тими, хто приймає рішення, ні ким-небудь іншим. З цього можна зробити висновок, що вказані дослідники прагматично ототожнюють фінанси як вартісну категорію з фінансовими рішеннями по укладанню комерційних угод та управлінням активами та ризиками компаній.

Є. Боді та Р.К. Мертон вважають, що приймаючи конкретне фінансове рішення, підприємець втілює його за допомогою фінансової системи, яка представлена сукупністю ринків та фінансових інститутів, що використовуються для укладання фінансових угод.

Українські науковці чітко розділяють поняття „фінансова система” та „система фінансів”. Так, фінансова система – це „сукупність урегульованих фінансово-правовими нормами окремих ланок фінансових відносин і фінансових установ, за допомогою яких держава формує, розподіляє і використовує централізовані та децентралізовані грошові фонди” [49, с.530].

Крім того, фінансова система включає в себе сферу забезпечення – фінансовий ринок, на якому здійснюється торгівля фінансовими ресурсами, що характеризують матеріальну основу фінансових відносин.

В широкому розумінні, на наш погляд, фінансова система – це система фінансових посередників, які забезпечують перерозподіл та ефективне використання вільних фінансових ресурсів, звертаючись до широкого кола фінансових інструментів і різноманітних ринків. Вона охоплює регулятивну, інформативно-технологічну, кадрову та інші інфраструктури, що покликані забезпечити її життєздатність.

Під системою фінансів розуміють різні сфери економічного рівня фінансових взаємовідносин: на рівні макроекономіки – державні фінанси, на

рівні мікроекономіки – фінанси суб'єктів господарювання, на рівні світового господарювання – міжнародні фінанси.

Об'єктом нашого дослідження є комплекс фінансових взаємовідносин, що виникають між банком, його клієнтами, НБУ та державою. Тому, на нашу думку, необхідно визначити теоретичні особливості та сутність фінансів банку, специфіку його фінансової діяльності.

Незважаючи на достатню розробленість в вітчизняній літературі питань теорії фінансів та фінансової діяльності, більшість проблем цього напрямку діяльності банків залишаються невирішеними. Це пояснюється, на нашу думку, перш за все тим, що в умовах панування командно-адміністративної системи господарювання та функціонування однорівневої банківської системи, була відсутня необхідність в наукових дослідженнях, присвячених теоретичним та методологічним проблемам фінансів банку та його фінансової діяльності.

За способом взаємодії з зовнішнім середовищем сучасний банк представляє собою відкриту систему, що функціонує в умовах невизначеності (відсутності детермінованості). В той же час він являється підсистемою систем більш високого порядку: банківської, кредитної та фінансової, тому його функціонування тісно пов'язане з функціонуванням кожної з них (рис.1.1).

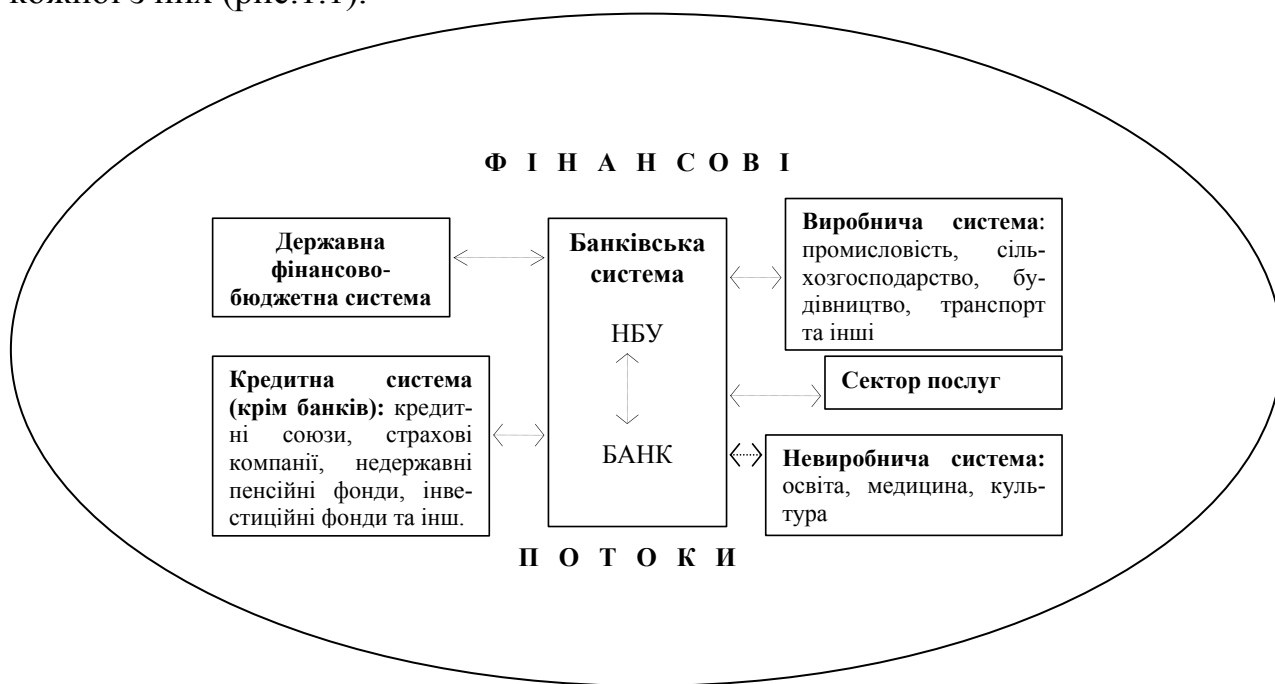


Рис. 1.1. Схема взаємодії банківської системи з системами різноманітних рівнів

Дані рис. 1.1. свідчать, що банківська система є об'єднуючою ланкою економіки, за допомогою якої формуються її фінансові потоки.

Банківській системі, як пов'язуючій ланці економіки, при проведенні економічної політики господарства відводиться особливе місце, що робить актуальним дослідження фінансової діяльності банків. Аналіз економічної літератури по питанням фінансів виявив відсутність наукових робіт, що

розкривають сутність процесів формування фінансів банку та рівень державного впливу на фінансову діяльність банківських установ.

Успішне вирішення проблем, пов'язаних з розробкою конкретних пропозицій щодо укріплення фінансової стійкості банку та ефективності його фінансової діяльності, безпосередньо залежить від правильного вибору методологічних установок, які покладені в основу його дослідження. Тому теоретичне дослідження сутності фінансів банку одночасно посилює необхідність розкриття методологічних основ цього дослідження як важливої умови забезпечення ефективного результату.

Розуміючи під методологію систему способів організації та побудови теоретичної та практичної діяльності, можна зробити висновок, що методологічні основи є основами дослідження та побудови знань про предмет та про об'єкт дослідження, його логіку.

Зацікавленість до методологічних проблем науки була характерною ще для останньої чверті XIX століття, особливо в Германії. Великий вклад в розробку методології науки внесли М. Вебер, К.Р. Поппер, Ф.Франк, Т.І. Хилл [7, с.12].

Вивчення цих поглядів на методологічні основи наукового дослідження виявило, що важливими структурними елементами методології являються поняття (визначення), за допомогою яких узагальнюються та систематизуються факти. Понятійним, категоріальним засобам мислення і побудови форми мислення в методології надається принципіальне значення.

При дослідженні фінансової складової банківської діяльності такими поняттями виступають, по-перше, фінанси банку та його функції і, по-друге, фінансова діяльність банку.

Зміст і функції фінансів банку, як процесу ціленаправленого упорядкування його фінансових потоків визначаються насамперед сутністю банку.

Сучасний банк – це комерційне підприємство посередницького типу по торгівлі різного роду ліквідністю, базисним елементом якої являються національні і іноземні грошові кошти. З цієї позиції банк – накопичувач і зберігач грошей, мультиплікатор і довірений управитель капіталу, який оказує на визначених договором економічних і юридичних умовах різноманітні послуги.

Для специфіки фінансової діяльності мотив максимізації прибутку як джерела капіталізації збережень і накопичення для банку очевидний, хоча і може корегуватися законом, конкретною згодою або договором.

В той же час, з точки зору фінансового управління, банк – це система управління фінансовими ризиками втрат прав власності, які виникають у зв'язку з небезпекою, що спостерігається при проведенні активних операцій. З цієї позиції банк – це накопичувач і зберігач фінансової та іншої ділової інформації, її аналітичний інтерпретатор, консультант і оператор, наділений відповідними функціями контролю господарсько-фінансової діяльності його

клієнтів, в числі яких може бути також і держава з її фінансовими потоками в особі Кабінету Міністрів або інших органів її управління.

На наш погляд, обидва визначення банку являються правомірними. Вони співвідносяться один з одним як теза і антитеза, синтез яких визначає генетичний тип правової банківської культури. Ця культура оснований на тому чи іншому співвідношенні між внутрішнім регулюванням фінансових потоків банку і зовнішнім регулюванням цих потоків інституційно оформленою банківською системою: власною чи локальною; корпоративною чи професійно-галузевою; регіональною чи міжнародною; світовою чи глобальною.

Вказане дозволяє зробити висновок, що фінанси банку пов'язані з рухом грошових коштів. Грошові потоки створюють умови для появи фінансів як самостійної сфери грошових відносин у банку. Фінансові потоки сучасного банку, який є центром концентрації і основним суб'єктом управління кредитними ресурсами, включають чотири групи фінансових відносин: формування і використання кредитних ресурсів, здійснення розрахунків, взаємовідносини з ринком цінних паперів, фінансові відносини з державою.

Як фінансовий інститут сучасна банківська установа виступає комерційною структурою, метою діяльності якої є отримання прибутку, а тому основні завдання його фінансової діяльності – збереження та збільшення свого фінансового потенціалу та забезпечення ефективного його використання.

Тому, на нашу думку, фінанси банку – це сукупність його взаємовідносин з клієнтами, центральним банком та державою, що виникають в процесі формування, регулювання, розподілу і використання фінансових потоків у грошовій формі з метою своєчасної сплати фінансових зобов'язань та отримання прибутку.

Більшість економістів, що досліджують теорію фінансових відносин банку, розглядають поняття «фінанси банку» у рамках предметної області його економіки аналогічно таким поняттям як «фінанси підприємства» [173, с. 87] і «фінанси фірми» [174, с. 34]. Найбільш використовуються визначення фінансів банка як фінансових або грошових відносин, що виникають у ході підприємницької діяльності в процесі формування власного капіталу, цільових фондів коштів, їхнього розподілу і використання. Існує також визначення фінансів як економічної категорії, що відображає створення, розподіл і використання фондів фінансових ресурсів для задоволення потреб господарської діяльності [58, с.7]. Або фінанси трактуються як економічні відносини, пов'язані з формуванням, розподілом і використанням централізованих і децентралізованих фондів коштів з метою виконання функцій і завдань і забезпечення умов розширеного відтворення [37, с.13].

Необхідно відзначити, що вказані поняття і закономірності наукових основ дослідження фінансів підприємства (фірми) використовується до трактування підприємств як господарських суб'єктів ринкової економіки та

науковцями поширюються на банки. У той же час специфіка банківської галузі економіки формує особливості предметної області «фінанси банку», що, на нашу думку, відображає запропоноване автором визначення фінансів.

Економічна сутність фінансів банків у реальній діяльності виражається у функціях. Як відомо, функції фінансів конкретизують їхню сутність, характеризуючи їх зміст. Більшість науковців, що досліджують економічну сутність фінансів, признають наявність тільки двох функцій [126, с. 201]: розподільчу і контрольну. Професор Є.А. Вознесенський виділяє три функції: формування капіталу, доходів і грошових фондів; використання капіталу, доходів і грошових коштів, контрольну функцію [18, с.119]. Особливість цього підходу до визначення функцій фінансів є те, що науковець в умовах розвитку ринкових відносин підкреслює значення процесів формування капіталу (як власного, так і позичкового).

На нашу думку, більш вірним є точка зору професора М.В. Романівського, який виділяє такі функції фінансів підприємств, як: регулювання грошових потоків, формування капіталу, грошових доходів і фондів, використання капіталу, грошових доходів і фондів [173, с.119].

Щодо розподільчої функції, то слід відзначити, що вона не є специфічною для фінансів як економічної категорії, так як її виконують не тільки фінанси, а й ціна, кредит та прибуток. На наш погляд, розподільчу та контрольну функцію виконують державні фінанси. Щодо фінансів підприємств, то ми вважаємо, що специфіку виявлення притаманних їм властивостей в сучасних умовах розкривають ті функції, які виділяє М.В.Романівський. В той же час, банк як специфічний фінансовий посередник крім загальних виконує свої, тільки йому притаманні функції.

Схематично основні поняття економічної категорії фінансів банку представлені на рис 1.2.



Рис 1.2. Схема економічних понять категорії фінансів банку

Функції фінансів банку слід, на нашу думку, розглядати на двох рівнях. По-перше, фінанси банку виконують загальні функції, що притаманні всім суб'єктам господарювання та регулюють фінансові відносини всіх підприємств, в тому числі і банку. Але, як вже відмічалось, банк як суб'єкт господарювання має свою досить специфічну діяльність, тому на наш погляд, необхідно виділити окремо специфічні функції його фінансової діяльності. До них слід віднести такі функції як інформаційну та диспозитивну.

Дія першої специфічної функції - інформаційної, заключається в тому, що сьогодні банк є „суспільним інформаційним процесором і інформатором, який здійснює відбір найбільш ефективних і благонадійних позичальників [172, с.28]. Банк виконує вимоги фінансового моніторингу, аналізуючи та відслідковуючи тіньові грошові потоки своїх клієнтів, крім того банки, на відміну від інших суб'єктів господарювання, щомісячно звітують перед НБУ і щоквартально опубліковують данні про свою діяльність та про грошові потоки своїх клієнтів.

Для виконання вказаних дій банки використовують різні фінансові показники, що підтверджує необхідність виділення інформаційної функції фінансів банку.

Диспозитивна функція фінансів сучасного банку виявляється на макрорівні та мікрорівні. Диспозиція (disposition; лат.) – розподіл, план [174, с. 210]. На макрорівні ця функція діє при впровадженні НБУ економічних нормативів регулювання за другим рівнем банківської системи. Наприклад, якщо розглянути норматив адекватності регулятивного капіталу як метод управління банком, то використовуючи такий фінансовий інструмент, як розраховані та фактично сформовані страхові резерви за активними операціями, НБУ впливає на збільшення або зменшення обсягів активних операцій банку. В результаті НБУ регулює не тільки активні операції, а й пасивні, які формують ресурси для активних, а це приводить до необхідності планування та розподілу ресурсів для здійснення вказаних активних операцій.

На мікрорівні вимоги цієї функції призводять до необхідності впровадження госпрозрахункових відносин як всередині самого банку, так і при організації взаємовідносин між головним офісом банку та його філіями. В результаті банки розвивають крім оперативного планування і диспозитивне, а сприяє цьому створення казначейств, комітетів по управлінню активами і пасивами, а також використання бюджетування та трансфертного ціноутворення.

На нашу думку, виділення та врахування вимог цих специфічних функцій фінансів банку буде сприяти раціональним пропорціям в розвитку фінансових та реальних секторів економіки.

Фінансові відносини банків між системами різних рівней, відбуваються на визначених принципах, зв'язаних з основами банківської

діяльності: господарської самостійності, самофінансуванні, матеріальної зацікавленості та матеріальної відповідальності, забезпеченні фінансовими резервами.

**Принцип господарської самостійності** не може бути реалізований без самостійності в області фінансів. Господарюючі суб'єкти, незалежно від форми власності самостійно визначають сферу економічної діяльності, джерела фінансування, напрямку розміщення ресурсів з метою отримання прибутку. Ринок стимулює комерційні організації і підприємства до пошуку додаткового капіталу. Комерційні банки, як і інші підприємства, з метою одержання додаткового прибутку, можуть здійснювати фінансові інвестиції короткострокового і довгострокового характеру у формі придбання цінних паперів інших підприємств, держави, участі у формуванні статутного капіталу інших підприємств. Однак про повну господарську самостійність банку не можна стверджувати, тому що держава регламентує окремі напрями банківської діяльності. Банки не мають права займатися торгівлею та страховими операціями, в законодавчому порядку сплачують необхідні податки відповідно до встановлених ставок, беруть участь у формуванні позабюджетних фондів, держава визначає їх амортизаційну політику.

**Принцип самофінансування.** Реалізація цього принципу — одна з основних умов діяльності банку, що забезпечує його конкурентоздатність. Самофінансування означає повну самоокупність витрат на створення та реалізацію банківських продуктів та послуг, інвестування в інноваційні технології та нові послуги. До основних власних джерел фінансування банківської діяльності відносяться: амортизаційні відрахування та прибуток.

**Принцип матеріальної зацікавленості** — об'єктивна необхідність цього принципу забезпечується основною метою підприємницької діяльності банку — одержання прибутку. Зацікавленість у результатах банківської діяльності виявляється не тільки її учасниками, але і державою в цілому. На рівні окремих співробітників реалізація цього принципу може бути забезпечена високим рівнем оплати праці. Для банку цей принцип може бути реалізований у результаті проведення державою оптимальної податкової політики, економічно обґрунтованої амортизаційної політики, створенням економічних умов для розвитку діяльності.

**Принцип матеріальної відповідальності** означає наявність визначеної системи відповідальності за ведення і результати фінансово-господарської діяльності. Фінансові методи реалізації цього принципу різні і регламентуються законодавством. Банки, що порушують договірні зобов'язання, розрахункову дисципліну, податкове законодавство і т.і., сплачують пені, штрафи, неустойки. До нерентабельних банків, не здатним відповідати по своїх зобов'язаннях, може бути застосована процедура банкрутства.

**Принцип забезпечення фінансовим резервами** диктується специфікою умов банківської діяльності, сполученої з визначеними ризиками неповернення вкладених в активні операції запозичених та залучених

ресурсів. В умовах ринкових відносин банк добровільно і самостійно на свій страх і ризик реалізує розроблену їм програму здійснення активних операцій. Реалізацією цього принципу є формування фінансових резервів і інших аналогічних фондів, здатних зміцнити фінансове становище банку в критичні моменти його діяльності.

Банківські установи України мають свою специфіку формування фінансових резервів. Слід відмітити, що у практиці діяльності банків широко використовується термін «резерви» або «резерв», при чому часто лексичне навантаження цього терміна абсолютно різне. Резерви можуть бути як фондами, кредитними ресурсами банку, так і просто сумою коштів на контрактивному рахунку. Зараз у роботі комерційних банків України використовуються наступні види фондів і резервів: статутний, обов'язковий, страхування вкладів фізичних осіб і резерви для компенсації збитків від активних операцій, що у свою чергу, поділяються на: резерви під кредитні операції, під операції з цінними паперами, під дебіторську заборгованість і резерв майбутніх витрат і платежів [100, с.59].

З теоретичної точки зору, резерви банку - це частина його капіталу, сформована за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні банківської установи. Ці резерви можуть використовуватися на покриття непередбачених збитків (тобто збитків, виникнення яких не можливо було передбачити заздалегідь і списати за рахунок витрат) і проведення інших платежів, що відповідно до законодавства повинні здійснюватись за рахунок цього фонду. До переліку таких платежів відноситься, зокрема, виплата дивідендів по привілейованих акціях у випадку недостатності прибутку минулих років [57, стаття 4]. Резервні фонди поряд зі статутним фондом і нерозподіленим прибутком установи складають основне джерело капіталу для банку і входять у суму основного капіталу. Основна різниця між ними складається в ступені можливості банку використовувати кошти з фондів для покриття витрат і збитків. Нерозподілений прибуток, що залишається в розпорядженні банку, може використовуватися практично без обмежень, тоді як засоби резервного фонду можуть використовуватися тільки на чітко визначені цілі, а засоби статутного фонду – тільки при його ліквідації.

Таблиця 1.1.

#### Основні резерви, які формують сучасні банки України

млн.грн.

| РЕЗЕРВИ                               | С т а н о м      н а    1.01.: |      |      |      |       |        |
|---------------------------------------|--------------------------------|------|------|------|-------|--------|
|                                       | 2001                           | 2002 | 2003 | 2004 | 2005  | 2006   |
| 1.Обов'язкові резерви                 | 3966                           | 3561 | 4334 | 6928 | 11378 | 166650 |
| 2. Статутний фонд                     | 3671                           | 4573 | 4573 | 8116 | 11605 | 16111  |
| в т.ч. Укрсоцбанк                     | 48                             | 57   | 66   | 70   | 70    | 70     |
| 3. Загальні резерви та резервні фонди | 364                            | 487  | 686  | 1224 | 1840  | 2551   |
| в т.ч. Укрсоцбанк                     | 14                             | 14   | 15   | 17   | 20    | 24     |
| 4.Спеціальні резерви                  | 2737                           | 3194 | 3878 | 5305 | 7149  | 9146   |
| в т.ч. Укрсоцбанк                     | 201                            | 208  | 266  | 344  | 304   | 281    |

Таким чином, статутний фонд банку виступає додатковою гарантією для кредиторів і вкладників при відшкодуванні можливих збитків від банківської діяльності, а також власників привілейованих акцій щодо стабільності прибутковості цих цінних паперів.

З практичної точки зору, питання створення та використання резервного фонду господарських товариств, у тому числі і банків, в Україні регулюється нормами Закону України «Про господарські товариства» [5]. Зокрема, у статті 14 „Фонди товариства” зазначено, що: „ у товаристві створюється резервний фонд, страховий фонд у розмірі, встановленому установчими документами, але не менше 25 відсотків статутного фонду.

Розмір щорічних відрахувань у резервний (страховий) фонд передбачається установчими документами, але не може бути менше 5 відсотків суми чистого прибутку”. Тобто джерелом формування такого резерву є прибуток банку, який залишається в його розпорядженні (нерозподілений прибуток).

Створення та використання резервного фонду в комерційних банках регулюється ще й окремим положенням Закону України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III від 07.12.2000 р. Зокрема, статтею 24 цього Закону передбачено, що банки створюють також резервний, страховий та інші фонди. Порядок і розміри формування резервного та страхового фондів визначає Національний банк. Забороняється використовувати кошти резервного і страхового фондів, крім як на покриття збитків банків. Порядок та розміри формування інших фондів визначаються загальними зборами акціонерів (учасників).

Іншими нормативними документами передбачено, що «кошти резервних фондів призначені для покриття можливих збитків і інших витрат... По дебету рахунка, проводяться суми на покриття можливих збитків і інших витрат, передбачених законодавством» [ 60, опис рахунка 5021].

Можливих причин такої розбіжності небагато, а саме: по-перше, використання одного терміна для позначення різних категорій (оскільки ні в Законі, ні в Інструкції немає глосарія з чітким визначенням «резервного фонду»); по-друге, загальна методологічна різниця між податковим обліком, що регулюється Законом, і фінансовим обліком, що підпадає під дію Інструкції.

Обов'язкові резерви банку – це кошти комерційного банку, що зберігаються в центральному банку відповідно до нормативів, передбаченими чинним законодавством, для забезпечення деяких своїх операцій [61]. При розрахунку суми резервів цього виду визначальне значення має норма обов'язкових резервів, тобто встановлене законом або рішенням центрального банку процентне співвідношення суми обов'язкових резервів, які утворюються по окремим статтям банківських пасивів, до суми грошових зобов'язань по цих статтях [127]. З наукової точки зору, обов'язкові резерви виступають одночасно і як інструменти грошово-

кредитного регулювання, так і інструменти підтримання ліквідності комерційних банків. Як інструмент грошово-кредитної політики, обов'язкові резерви зв'язують залучені кошти банку і дозволяють йому використовувати як ресурси для здійснення активних банківських операцій тільки визначену частину сукупних банківських ресурсів. Таким чином, з кожної залученої гривні комерційний банк може використовувати для кредитування, покупки цінних паперів або проведення інших активних операцій тільки  $1-n$  (грн.), де  $n$  — норма резервування. Чим меншої є норма обов'язкових резервів, тим з більшою силою може працювати грошовий мультиплікатор, і навпаки. Більш того, центральний банк може встановлювати різні норми резервування для залучених коштів у національній і в іноземних валютах або вимагати проводити резервування в іншій валюті, ніж валюта відповідного пасиву, опосередковано впливаючи на валютний ринок.

Крім того, обов'язкові резерви можуть виступати механізмом підтримання ліквідності банківської установи на мінімально заданому рівні, і тому вважаються інструментом банківського нагляду. У практичній діяльності банки України зобов'язані тримати їх на кореспондентському рахунку в Національному банку України або на окремому рахунку в НБУ [127]. З погляду бухгалтерського обліку, обов'язкові резерви завжди враховуються в активі балансу в розділі найбільш ліквідних активів, у пасиві джерелом формування їх виступають залучені кошти. Обов'язкові резерви не можуть використовуватися для проведення активних операцій, оскільки вони фактично «заморожені» для комерційного банку.

Резерви страхування вкладів фізичних осіб по своїй природі - це частина коштів, що отримані комерційним банком від фізичних осіб (безстрокові і термінові депозити) і зарезервовані в ліквідній формі для забезпечення мінімізації ризику використання їх і можливості погашення вкладів. Існують дві основні схеми страхування: централізовані і децентралізовані. Централізовані передбачають створення міжбанківського фонду страхування або гарантування депозитів, засоби якого формуються за рахунок внесків (первісних, регулярних і спеціальних) комерційних банків, що ведуть роботу з депозитами фізичних осіб. У такому випадку кошти фонду, як правило, направляються на проведення неризикованих активних операцій - придбання державних цінних паперів і т.п., а вкладникам усіх без винятку комерційних банків - учасників фонду у випадку погіршення стану банку гарантується повернення внесків у межах визначеного ліміту. При цьому, якщо «страждає» один банк, претензії його вкладників можуть бути задоволені за рахунок внесків інших банків (тобто спрацьовує схема солідарного страхування). Децентралізована схема передбачає створення страхового резерву (пула) безпосередньо на рівні самого комерційного банку. Як правило, у такому випадку резервуванню підлягає визначений відсоток вкладів фізичних осіб (індивідуальний принцип страхування), і у випадку недостатності резервних коштів виникає проблема компенсації залишкових вкладників. Децентралізований резерв повинен, з одного боку, триматися в

ліквідній формі, а з іншого боку - приносити визначений дохід комерційному банку, оскільки внески фізичних осіб є платним джерелом коштів, і у випадку розміщення їх у неприбуткові операції банк буде мати збитки від негативної процентної маржі. Тому, як правило, компроміс між ліквідністю і прибутковістю знаходять у вигляді державних цінних паперів. Таким чином, найбільш продуктивним механізмом є централізована схема страхування, оскільки вона забезпечує вищий ступінь гарантування для фізичних осіб і можливість корегування необхідної суми страхового внеску в залежності від зміни внутрішніх або зовнішніх факторів страховика.

В Україні на сьогоднішній день фактично діє практика централізованого резервування: поряд з існуванням фонду гарантування внесків фізичних осіб, банки резервують визначений відсоток від суми залучених вкладів фізичних осіб.

Крім вказаних резервів банки формують страхові резерви по активним операціям: кредитним, операціями з цінними паперами та дебіторську заборгованість. Банк самостійно визначає обсяг своїх прибутків та витрат, джерело поповнення кредитних ресурсів, направлення вкладів капіталу з метою отримання прибутку. Держава регламентує тільки величину прибутку, яка підлягає внеску в бюджетну систему шляхом встановлення відповідних податкових ставок. Чистий прибуток регламентується нормами НБУ, які дозволяють зменшити його за рахунок обсягу створених резервів під неякісні активні операції.

Таблиця 1.2

Фінансовий результат діяльності та питома вага резервів у загальному обсязі витрат банків

| На початок року (01.01) | Загальна сума витрат, млн.грн. | Сума резервів за активними операціями | Питома вага резервів у загальній сумі витрат, % | Прибуток (збиток) млн. грн. |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1999                    | 6410,0                         | 1641,8                                | 26                                              | 449                         |
| 2000                    | 7520                           | 2733,3                                | 37                                              | 513                         |
| 2001                    | 7990,3                         | 3188,6                                | 40                                              | - 30                        |
| 2002                    | 8051                           | 3194                                  | 40                                              | 532                         |
| 2003                    | 9785                           | 3905                                  | 40                                              | 685                         |
| 2004                    | 13122                          | 5355                                  | 41                                              | 822                         |
| 2005                    | 18809                          | 7250                                  | 39                                              | 1263                        |
| 2006                    | 25357                          | 9730                                  | 39                                              | 2170                        |

Джерело: [186]

Дані таблиці 1.2. свідчать, що питома вага страхових резервів по активним операціям у загальному обсязі витрат банку з 2001 року практично не змінюється та складає в середньому 40 %.

Використання вказаних принципів при організації банківської діяльності створюються основу його фінансової стійкості і організації ефективних фінансових відносин.

По своєму економічному змісту всю сукупність фінансових відносин банку можна згрупувати по наступних напрямках:

- між засновниками в момент створення банку — фінансові відносини виникають при формуванні статутного (акціонерного) капіталу, а потім власного капіталу. Конкретні методи утворення статутного капіталу залежать від організаційно-правової форми господарювання. У свою чергу статутний капітал є первісним джерелом формування основних фондів, придбання нематеріальних активів;
- між банком і його клієнтами фінансові відносини виникають при наданні послуг і реалізації банківських продуктів, придбанням інформаційно-технологічних програм, основних засобів, виникненням і перерозподілом знову створеної вартості.

Це фінансові відносини з будівельними організаціями при здійсненні інвестиційної діяльності, із транспортними організаціями під час перевезення вантажів, з підприємствами зв'язку, митницею, іноземними банками і т.п. Зазначені відносини є основними, оскільки від їхньої ефективної організації багато в чому залежить кінцевий фінансовий результат комерційної діяльності банку;

- між банком і його підрозділами (філіями, відділеннями) – фінансові взаємовідносини з приводу формування і розподілу ресурсів, фінансування витрат, розподілу і використання прибутку;
- між банками і його співробітниками – при розподілі і використанні доходів, випуску і розміщення акцій і облігацій банку, виплаті відсотків по облігаціях і дивідендів по акціях, стягненні штрафів і компенсацій за заподіяний матеріальний збиток, утриманні податків з фізичних осіб. Від організації цієї групи фінансових відносин банку залежить ефективність використання трудових ресурсів;
- між банком другого рівня і Національним банком України, усередині фінансово-промислових груп, усередині холдингу, із союзами й асоціаціями, членом яких є банк. Фінансові відносини виникають при формуванні, розподілі і використанні централізованих цільових грошових фондів і резервів, фінансуванні цільових програм, проведенні маркетингових досліджень, науково-дослідних робіт, проведенні виставок, наданні фінансової допомоги на поворотній основі для здійснення інвестиційних проектів;

- між банком і фінансовою системою держави — при сплаті податків і здійсненні інших платежів у бюджет, формуванні позабюджетних фондів, наданні податкових пільг, застосуванні штрафних санкцій;
- між банками і страховими компаніями й організаціями — при страхуванні майна, окремих категорій співробітників, комерційних і підприємницьких ризиків.

Кожна з перерахованих груп відносин має свої особливості і сферу застосування. Однак, усі вони носять двосторонній характер і їх матеріальною основою є рух грошових коштів, що супроводжується формуванням власного і статутного капіталу банку, починається і завершується кругообіг коштів банку, формування і використання грошових фондів і резервів. Перераховані види відносин правомірно розглядати як фінансові відносини, що складають сутність фінансів банку. Фінансова діяльність банку виражає практичну реалізацію фінансів як вартісної категорії, тобто є грошовими відносинами з державою, юридичними та фізичними особами.

Банківська діяльність являється різновидом економічної, тому вона повинна бути організована ефективно та приносити прибуток, за рахунок якого проходить поповнення власних коштів (капіталу) банку та збільшення його ресурсного потенціалу. Це, в свою чергу, дозволяє розширити, як обсяг вкладів та депозитів так і отримати додатковий прибуток. (рис. 1.3.)

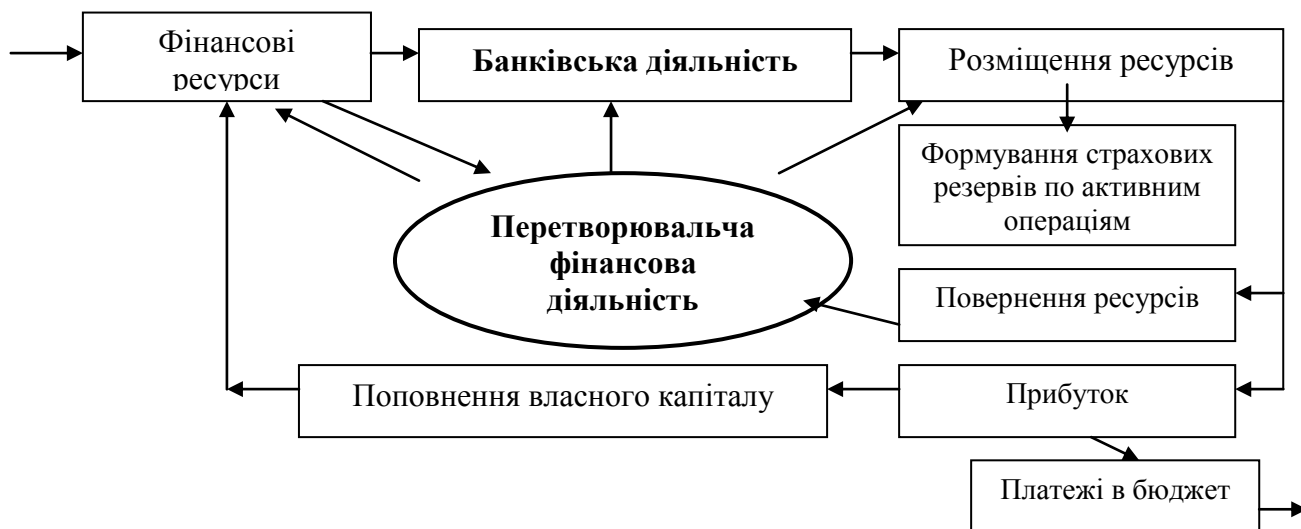


Рис. 1.3. Схема перетворювальної фінансової діяльності банку

Перетворювальна фінансова діяльність банку, яка пов'язує залучення та розміщення грошових коштів за обсягами, структурою та часом, перебуває в зіставленні депозитної та кредитної ставок процентних витрат та доходів, обсягів депозитних запозичених та кредитних вкладень, ймовірність неповернення коштів та депозитів, вилучення депозитів, додержування обов'язкових нормативів, облік інфляційного ризику.

Таким чином, мета фінансової діяльності банку – розміщення власного та залученого капіталів в активні операції для подальшого збільшення

капіталу за рахунок отримання прибутку. Необхідною умовою служить збереження достатньої платоспроможності та ліквідності банку. Ми згодні з думкою авторів, які підкреслюють, що “ліквідність визначає готовність своєчасного виконання зобов’язань банку відносно пасивних операцій і вимог банку відносно активних..., а платоспроможність – це здатність банку своєчасно і повністю виконувати свої грошові зобов’язання” [44, с.39].

Викладені теоретичні та методологічні основи фінансів та фінансової діяльності банку підтверджують складність банку як фінансово-економічної системи, багатоцільовий характер його діяльності та свідчить про необхідність використання фінансового планування як найбільш ефективного методу аналізу перспектив розвитку банківської системи.

На нашу думку, фінансове планування діяльності банку – це планування напрямків формування джерел грошових коштів та їх використання з метою забезпечення фінансової стійкості та розвитку банку.

### **1.6. Основні засади та напрями фінансового планування банківської діяльності**

Трансформаційні економічні процеси у банківській сфері, які обумовлені глобалізацією фінансових ринків, розвитком інформаційних технологій, розширенням асортименту банківських послуг, супроводжуються значною кількістю проблем саме для банків. Ці проблеми пов’язані, в першу чергу, з недосконалістю законодавчої та нормативної бази в частині регулювання банківської діяльності та фінансовою нестабільністю економіки. До того ж, вітчизняні банки значно поступаються іноземним конкурентам обсягами накопичених фінансових ресурсів.

В країнах з розвинутими ринковими відносинами фінансове планування банківської діяльності почалося з 60-х років ХХ століття, що було пов’язано з багаточисленими змінами, які ускладнювали банківський бізнес та посилили конкуренцію в банківській сфері.

Проблеми фінансового планування знайшли відображення в працях зарубіжних науковців: Б.Бермана, В. Бочарова, Ф. Модільяні, Д. Полфермана, І Фішера, М. Фрідмана та вітчизняних: О. Василика, А. Герасимовича, С. Козьменка, В. Міщенко, А.Мороза, А. Пересади, Н.Шелудько., Ф. Шпіга.

Необхідність фінансового планування в Україні обумовлені наступними основними причинами.

По-перше, проявом загальносвітових тенденцій, що змусили банки планувати свою фінансову діяльність. Одним із важливих процесів у сучасній світовій економіці є прогресуюча глобалізація. Це якісно нове поняття вперше використовував в 1981 році Дж.Маклік. Сам термін був запропонований Т.Леввітом в 1983 році, який під глобалізацією розумів феномен злиття ринків окремих продуктів, виготовлених транснаціональними корпораціями [104, с.793]. Глобалізація світових фінансів проявляється в всеохоплюючому характері світових фінансових

потоків, які переливаються із регіону в регіон, з небачено високою швидкістю грошового обороту на світових ринках. Вказане збільшує ризики міжнародних фінансових операцій, що в свою чергу створює необхідність реалізації процесів розвитку фінансової глобалізації, а в кожній національній банківській системі – планування фінансової діяльності.

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 інтерес національних резидентів і своєї держави в рамках світового ринку.

Однак рішення цієї проблеми первісно 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 у двічі (23 банка), в тому числі 9 - зі 100% капіталом, а частка іноземного капіталу в статутному капіталі банківської системи склала на початок 2006 року 19,5 %.

По-третє, необхідність фінансового планування банківської діяльності зумовлена зниженням рівня дохідності активних операцій банку, підвищенням вартості ресурсів відносно ціни їх розміщення, зменшення прибутку і зниженням рівня рентабельності банку.

У банківській практиці адаптаційна система планування містить на думку більшості науковців три основні компоненти: стратегічне, тактичне та оперативне планування.

В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу збільшується кількість негативних наслідків управлінських помилок, тому стратегічне управління банком, особливо його фінансовою складовою, потребує все більшої уваги.

Зазначене зумовлює необхідність розвитку методології стратегічного фінансового планування діяльності банку, тому напрямок дослідження цього підрозділу є актуальним.

Існують різні точки зору стосовно необхідності та ефективності стратегічного управління в умовах банківської діяльності, але на нашу думку, високий рівень зростання масштабів і складності діяльності банків обумовлює підвищення вимог до якості управлінських рішень, які повинні базуватись на системі стратегічних постанов і принципів, розробці та використанні ефективної фінансової політики.

Основним завданням фінансової політики є побудова ефективної системи управління фінансами, що забезпечує досягнення стратегічних та статистичних цілей діяльності банку.

Стратегічний та статистичний аспекти фінансової політики тісно взаємопов'язані: правильний вибір стратегії утворює сприятливі можливості для рішення тактичних задач. Це пояснюється тим, що фінансова тактика:

- охоплює низку конкретних практичних заходів, способів та прийомів реалізації обраної фінансової стратегії;
- підпорядковує стратегію і в той же час корегує окремі напрямки використання та формування ресурсів банку в рамках коротких проміжків часу;
- забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства з найменшими витратами часу та ресурсів в поточному періоді.

Для забезпечення ефективного формування варіантів управлінських рішень може бути використана ієрархічна система фінансового планування (рис. 1.4), яка підтверджує, що залежно від реалізованого рівня ієрархії планування загальні функції підтримки ухвалених управлінських рішень здобувають певну специфіку.

В залежності від рівня ієрархії планування загальні функції підтримки прийняття управлінських рішень набувають певну специфіку.

Система фінансового планування в сучасному банку є складною ієрархічною структурою. Про її складові у науковців сьогодні відсутня єдина думка. Так, В.М. Кочетков із трьох складових планування банку: стратегічного, тактичного й оперативного, тільки оперативне планування банківської діяльності ототожнює з фінансовим, що на наш погляд не зовсім відповідає сучасним умовам [78, с.238]. С.М Козьменко поширює сферу фінансового планування в банку, на його думку воно має три рівня: стратегічне, тактичне й оперативне. [72, с.102 ]. На наш погляд в сучасних умовах впровадження госпрозрахунку та трансфертного ціноутворення необхідно виділити ще один рівень - диспозитивне фінансове планування.





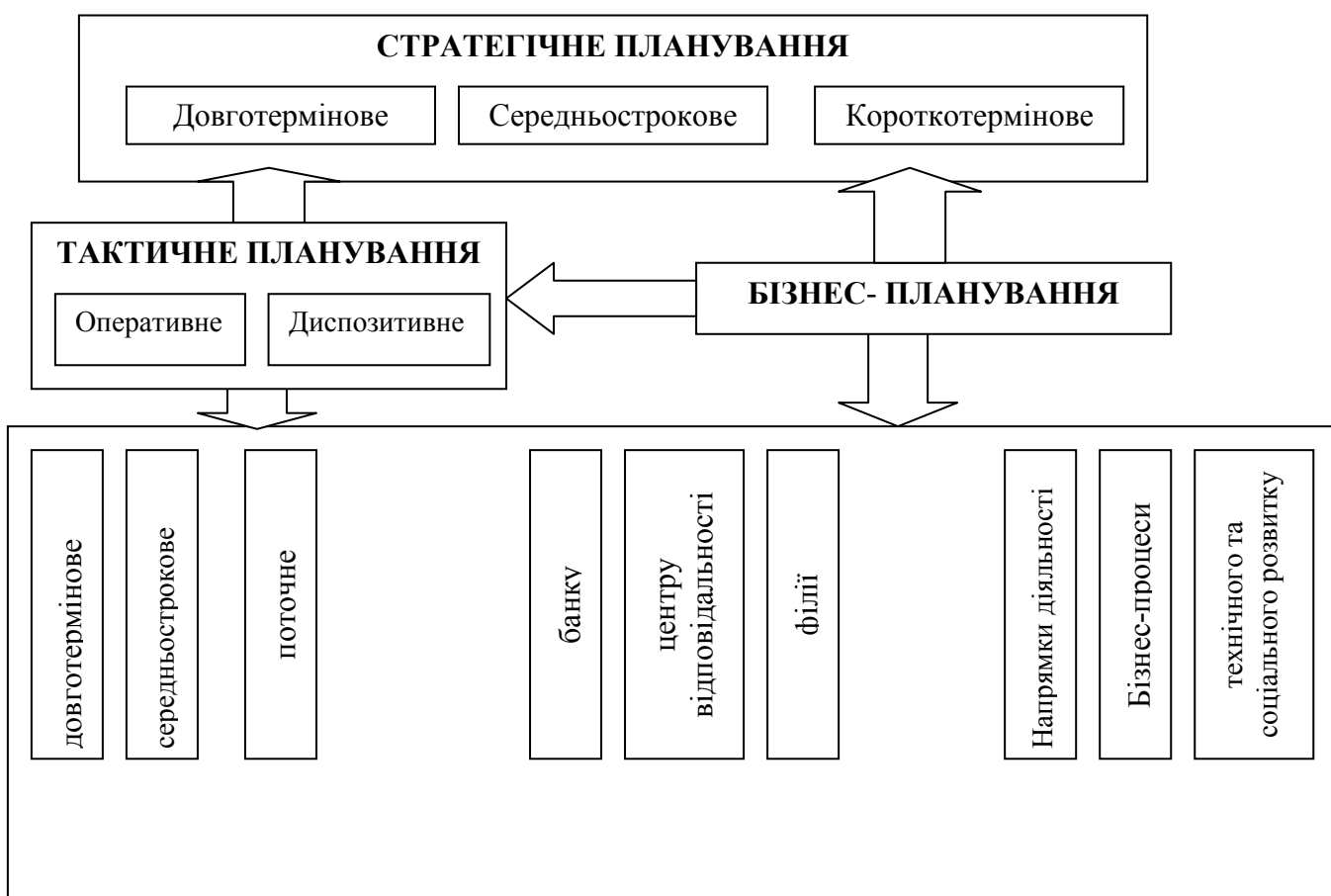
Рис. 1.4 Ієрархічна система фінансового планування у банку

Крім вказаних рівнів планування, у світовій практиці плани реалізації проектів удосконалення напрямків банківської діяльності широкого використання набули бізнес-плани. Бізнес-план являє собою детальне викладення стратегії, тактики та бюджетів банку. Він спрямований на забезпечення загального розуміння задач банку, а також визначення кількості, якості та напрямків розподілу наявних у банку ресурсів для їх виконання.

Бізнес-план – це документ, який використовується як засіб управління та дозволяє встановлювати поточні завдання на конкретний період, визначити пріоритети та методи організації банківської діяльності. Бізнес-план є документом багатоцільового призначення, так як він:

- відображає корпоративну стратегію банку та її основні складові – ринкову, фінансову та організаційну стратегії;
- слугує засобом саморегулювання діяльності банку та формує його стратегію і тактику;
- дозволяє розрахувати можливості банку виконувати нові цілі та завдання, обирати найбільш раціональні управлінські рішення, виявляти слабкі та сильні якості кадрового потенціалу банку.

Таким чином, планування у банку — складний методично-організаційний процес, який обумовлює наявність системи планів (рис. 1.5.).



|                                             |              |             |
|---------------------------------------------|--------------|-------------|
| За ознакою часу                             | За суб'єктом | За об'єктом |
| <b>КЛАСИФІКАЦІЙНІ КРИТЕРІЇ ПЛАНІВ БАНКУ</b> |              |             |

Рис. 1.5. Система планів сучасного банку

Кожний вид плану — складна модель діяльності банку або його структурних підрозділів, яка містить основні показники його діяльності в майбутньому.

Система планів банку має комплексний характер і включає такі елементи:

- стратегічний план банку;
- плани розвитку банку (поточні, тактичні, оперативні, диспозитивні)
- бізнес-плани.

Кожний вид плану має свої особливості і порядок складання, систему показників.

Стратегічний план відображає основну мету розвитку банку і носить концептуальний характер. Він включає місію, загальні цілі, способи їх досягнення і розрахований на тривалий період їх реалізації (5-10 років). Стратегія базується на реальних можливостях банку, його реакції на об'єктивні внутрішні та зовнішні обставини діяльності. Важливо розуміти, що стратегія – це не функція часу, а, в першу чергу, функція напрямку. Хоч стратегічне планування, як правило, розраховане на тривалий період, воно не просто зосереджується на певному періоді часу, а включає в себе сукупність ідей розвитку банку.

Відповідальність за розробку стратегії несе насамперед вище керівництво банку, оскільки стратегічне планування вимагає високої кваліфікації, масштабного охоплення проблем банківської діяльності, врахування багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основна мета стратегічного планування полягає у моделюванні майбутньої успішної діяльності банку, яка може мати наступальний або оборонний характер.

Тактичне планування — процес реалізації стратегії розвитку банку на певний період часу (рік-два). Тактичні плани передбачають конкретні способи використання кредитних ресурсів, необхідних для досягнення довготермінових цілей банку. Зміст тактичних планів деталізується по кварталах і місяцях.

Тактика — термін грецького походження, який означає маневрування силами, ресурсами, необхідними для досягнення певних цілей. Тактичне планування пов'язане з оптимальним поєднанням або розподілом банківських ресурсів на короткий період часу.

Основна відмінність між стратегічним і тактичним плануванням полягає в тому, що стратегічне планування пов'язане з обґрунтуванням майбутнього напрямку функціонування банку, визначенням того, чого він прагне досягти, а тактичне планування зосереджене на тому, як саме

досягнути цього стану. Тобто основна відмінність — це відмінність між цілями і засобами. Тактичні плани є менш суб'єктивними, тому що при їх складанні використовують достовірну інформацію. Банківські аналітики застосовують сучасні комп'ютерні технології та методи розробки планів. Виконання тактичних планів пов'язане з меншим ризиком, оскільки ці рішення пов'язані з внутрішніми проблемами діяльності банку.

Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного, передбачає календарну послідовність реалізації заходів, досягнення стратегічних цілей, конкретизує зміст стратегічних дій.

Будь-яке планування у банку, а особливо тактичне, є важливою частиною вільної ринкової системи, її основним саморегулятором.

Поточне планування банківської діяльності передбачає складання планів банку за всіма напрямками діяльності та на всіх рівнях його управління.

Основне завдання поточного планування полягає в збалансованості планових завдань за всіма напрямками діяльності. Прийняття рішень на рівні поточного соціально-економічного планування є менш суб'єктивним, оскільки ґрунтується на реальній конкретній інформації, менше залежить від ринкової невизначеності. Виконання поточних рішень пов'язане, як правило, з вирішенням внутрішніх проблем. Поточні плани легше оцінюються, бо виражаються конкретними цифровими результатами, які різносторонньо характеризують діяльність підприємства.

Різновидом поточного є оперативне планування, яке забезпечує календарну ув'язку бізнес-процесів діяльності банку між його структурними підрозділами. Термін «оперативне» підтверджує, що планування окремих операцій в єдиних грошових потоках здійснюється в короткі терміни (день, тиждень, місяць) і охоплює окремі сфери діяльності банку, наприклад, планування бізнес-процесів, маркетингу, складання бюджетів тощо.

Диспозитивне планування, на нашу думку, сприяє виконанню оперативних планів та охоплює більш короткі терміни (день, година).

Бізнес-плани характеризуються усебічним обґрунтуванням доцільності впровадження нових ідей, пропозицій, орієнтуються на необхідність подальшого ефективного розвитку банку. Складання бізнес-планів відбувається згідно з спеціальними методиками.

Програми, зведені результати бізнес-планів використовуються при формуванні поточних і стратегічних планів діяльності підприємства.

Численні вітчизняні і зарубіжні вчені проводять грань між стратегічним і довготерміновим плануванням. На нашу думку, такий поділ є обґрунтованим, бо стратегічне планування передбачає напрям руху банку, а довготермінове вказує на горизонти планування.

За ознакою горизонту планування (періоду часу) стратегічне планування може бути довго-, середньо-, короткотерміновим та оперативним.

Довготермінове планування охоплює період 10-15 років. Вибір тривалості планового періоду зумовлюється істотними змінами в банківських інформаційних технологіях, змінами в складі ресурсів, потреб клієнтів у банківських продуктах та послугах.

Середньотермінове планування здійснюється на найближчі 3-5 років і конкретизує довготермінові плани або більш детально передбачає різні напрямки діяльності банку (фінансова стійкість, напрямки використання ресурсів, цінова політика).

На основі середньотермінових планів розробляють короткотермінові плани розвитку банку на період від 1 до 3 років, їхня особливість полягає в можливості коригування показників відповідно до змін економічного середовища.

Оперативні плани зорієнтовані на короткий період часу, до 1 року, і містять конкретні поточні завдання для підрозділів банку та його філій. Вони забезпечують реалізацію короткотермінових планів з допомогою чітко визначених засобів і ресурсів.

Для того щоб, система фінансового планування функціонувала ефективно, рекомендується дотримуватися наступних умов:

- система планування повинна бути побудована на наявній в банку системі центрів відповідальності, повноважень, контролю, інакше реалізація навіть найкращих планів буде неефективною;
- процес корегування фінансових планів повинен встигати за змінами в організаційно-штатних і фінансових структурах і системах управління банком;
- потрібно оптимізувати плани з урахуванням інтересів власників, а також з урахуванням економічних і інвестиційних критеріїв;
- фінансова діяльність банку повинна бути формалізована так, щоб для вирішення задач планування можна було застосовувати математичні методи, включаючи моделювання;
- процес фінансового планування повинен бути неперервним: одночасно з використанням і аналізом результатів виконання плану одного періоду, приймаються фінансові плани на наступний період;
- в плануванні потрібно використовувати багатоваріантні підходи: необхідно розраховувати “оптимальну”, “песимістичну”, та “оптимістичну” версію фінансового плану.

При формуванні фінансових планів слід до процесів планування залучати як можна більше спеціалістів банку. Зумовлено це тим, що функція планування тісно пов’язана з іншими функціями менеджменту, особливо з мотивацією праці персоналу банку, тому від винагороди за працю багато в чому залежать і результати реалізації планів.

Таким чином, складання фінансового плану в банку є складним багаторівневим процесом, оснований на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку. Для розвитку та впровадження процесів фінансового планування в банку необхідно:

- - впровадження вартісного підходу до процесів планування фінансів банку, так як він дозволяє: врахувати всі необхідні кошти для збільшення інвестицій, які сприяють розвитку банку; значно підвищити якість і ефективність приймаючих рішень, за рахунок формування керівником підрозділу і ключовим спеціалістом дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для складання фінансового плану; на відміну від бухгалтерського прибутку, дозволяє врахувати не тільки витрати, але і ризики в банківській діяльності;
- розроблення окремих фінансових планів по впровадженню і просуванню окремих банківських продуктів, з наступною консолідацією їх в фінансові плани розробки і розвитку портфеля банківських продуктів. Фінансовий план розвитку портфеля банківських продуктів в свою чергу призначений для інтеграції вартісних моделей окремих продуктів в фінансовий план розвитку банку;
- розроблення методичного забезпечення складання фінансових прогнозів, стратегічних та поточних(оперативних) фінансових планів та здійснення аналізу його показників та результатів його виконання, введення критерію якості планів.

Першочерговим є, на нашу думку, розроблення Національним банком України “Концепції реформування фінансового планування в банківській установі”, впровадження якої створить умови для розроблення якісних планів функціонування і розвитку банків. Використання вказаних рекомендацій в банківській діяльності будуть сприяти розвитку процесів, пов’язаних з досягненням максимальної прибутковості банку.

### **1.7. Необхідність та принципи планування діяльності банку**

Під плануванням фінансової діяльності банку розуміють процес або сукупність його дій по встановленню цілей і завдань функціонування. План розглядається ними як комплексна система заходів, яка передбачає порядок, терміни їх виконання, соціально-економічні параметри розвитку банку на певний період часу.

Отже, планування можна розглядати як дієвий інструмент сучасного банківського менеджменту, завдяки якому банки можуть визначати мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.

Кожна банківська установа, незалежно від масштабів і виду діяльності, кожен його підрозділ в умовах ринкового господарювання займається плануванням. Відсутність планів супроводжується помилковими маневрами, несвоєчасною зміною орієнтації, що призводить до втрати позицій на ринку, нестійкого фінансового стану, ліквідності та платоспроможності, банкрутства та ліквідації банків.

Практика банківської діяльності свідчить про те, що планування створює для банків важливі переваги: сприяє раціональному використанню

ресурсів банку, забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих умов для розвитку конкретних напрямків банківської діяльності; попереджує про можливі проблеми; поліпшує координацію дій управлінського персоналу банку та його філій.

Вітчизняний і зарубіжний досвід банківської діяльності свідчить про те, що планування, як правило, починають широко використовувати в період бурхливого росту як самої банківської системи, так і розвитку обсягів та напрямків діяльності банків, коли після бурхливого росту або періоду становлення виникають проблеми в зміцненні досягнутого успіху, забезпеченні фінансової стабільності та надійності банківської системи. Результати спеціальних досліджень, проведених англійським спеціалістом з планування Р. Фінном, підтверджують викладену вище тезу і свідчать про те, що успіх досягається лише в результаті довготривалого досвіду планування діяльності підприємства, в тому числі і банку як суб'єкту господарської діяльності [177, с. 98].

Для українських банківських установ можна виділити декілька напрямків фінансового планування в залежності від організаційно-правових засад функціонування та форм власності, де об'єктивно існує потреба в застосуванні планування.

1. Планування необхідне при організації діяльності нового банку. Діяльність новостворених банківських установ неможлива без наукового обґрунтування плану дій, яким є бізнес-план. Він розробляється кожним банком в період заснування. Цей документ дає чітку відповідь на велику кількість запитань і підтверджує прибуткову діяльність банку у майбутньому та необхідну технологічну і технічну базу для її досягнення. Для нових банківських установ розробляється маркетинговий план, оцінюються реальні конкуренти, визначається стратегія розвитку, обґрунтовуються оптимальний обсяги ресурсів та напрямки їх розміщення, штати працівників, фінансові результати тощо.

В бізнес-плануванні гнучко поєднуються ринкові, фінансові, технічні, внутрішні та зовнішні аспекти діяльності банку.

2. Планування необхідне для діючих банківських установ, які розвивають свою діяльність та/або здійснюють її реструктуризацію.

Дані про кількість діючих та новостворених банків містяться у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

#### Динаміка кількості банків України

| Показник                                         | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | I півр-іччя 2006 |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------------------|
| Кількість банків за реєстром (на кінець періоду) | 195  | 189  | 182  | 179  | 181  | 186  | 188              |
| у тому числі зареєстровано протягом періоду      | 1    | 3    | 5    | 5    | 6    | 5    | 5                |

|                                                                                                  |      |      |      |      |      |     |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| Кількість банків, виключених з Державного реєстру (за період), в т.ч.:                           | 9    | 9    | 12   | 8    | 4    | 1   | 3   |
| у зв'язку з ліквідацією                                                                          | ---  | 3    | 2    | 1    | 1    | --- | 1   |
| у зв'язку з реорганізацією                                                                       | 9    | 6    | 10   | 7    | 3    | 9   | 2   |
| Кількість банків, у яких відкликано ліцензії на здійснення усіх банківських операцій (за період) | 10   | 3    | 1    | 5    | 4    | 1   | 5   |
| у відсотках до загальної кількості, %                                                            | 5,1  | 1,6  | 0,5  | 2,8  | 2,2  | 0,5 | 2,7 |
| Кількість банків, у яких зупинено здійснення окремих банківських операцій (за період)            | 70   | 24   | 23   | 55   | 41   | 17  | 9   |
| у відсотках до загальної кількості, %                                                            | 35,9 | 12,7 | 12,6 | 30,7 | 22,7 | 9,1 | 4,8 |

Джерело: <http://www.bank.gov.ua>

З даних таблиці видно, що після 2000 року, який характеризувався збитковою роботою банківської системи України та, як наслідком, ліквідацією окремих банків, чіткої тенденції до змін кількості банків немає. Разом з тим намітилась позитивна тенденція зменшення кількості банків у абсолютному та відносному вираженні, у яких зупинено здійснення окремих банківських операцій. Банки більшою мірою виключаються з Держреєстру через реорганізацію діяльності, тому, на нашу думку, особливо гостро постає питання правильної організації фінансового планування в умовах реструктуризації.

В умовах зростаючої конкуренції більшість банківських установ вимушені постійно дбати про вдосконалення традиційних, освоєння випуску новітніх конкурентоспроможних продуктів та послуг, що призводить до значних структурних зрушень бізнес-процесів. Істотні зміни в інформаційних потоках, технології, організації банківської діяльності, умовах надання послуг впливають на основні параметри успішного функціонування банку. Необхідність їх визначення ще до початку проведення серйозних змін у бізнес-процесах викликає потребу планування діяльності банків відповідно до умов, що склалися, або можуть скластися в майбутньому. Отримані в процесі планування очікувані параметри діяльності служать основою при прийнятті відповідних управлінських рішень.

3. Планування необхідне в умовах посилення конкурентної боротьби як між вітчизняними банками так і між вітчизняними та іноземними банками. Слід зазначити, що цілі, які ставлять перед собою банки, поширюючи свою діяльність на інші країни, визначають не тільки стратегію їхньої діяльності, але й способи їх впливу на національну банківську систему. Якщо на сталих ринках іноземні банки, як правило, лише доповнюють діяльність національних банківських установ, то на ринках, що розвиваються (яким на сьогодні є український), іноземні банки з розвинених країн відіграють провідну роль і істотно впливають на трансформацію національної банківської системи, що останнім часом є досить актуальним для вітчизняної банківської системи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4.

Банки з іноземним капіталом

| Показник                                                    | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004  | 2005  | I півріччя 2006 |
|-------------------------------------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-----------------|
| Кількість банків з іноземним капіталом                      | 31   | 21   | 20   | 19   | 19    | 23    | 30              |
| у відсотках до загальної кількості банків, %                | 15,9 | 11,1 | 11,0 | 10,6 | 10,5  | 12,4  | 16,0            |
| у тому числі зі 100% іноземним капіталом                    | 7    | 6    | 7    | 7    | 7     | 9     | 11              |
| у відсотках до банків з іноземним капіталом, %              | 22,6 | 28,6 | 35,0 | 36,8 | 36,8  | 39,1  | 36,7            |
| Статутний капітал діючих банків України, млн. грн           | 3666 | 4576 | 6003 | 8116 | 11605 | 16111 | 18953           |
| Статутний капітал банків з іноземним капіталом, млн. грн    | 725  | 946  | 1046 | 1153 | 1527  | 3602  | 5376            |
| у відсотках до статутного капіталу діючих банків України, % | 19,8 | 20,7 | 17,4 | 14,2 | 13,2  | 22,4  | 28,4            |
| у тому числі зі 100% іноземним капіталом, млн. грн          | 225  | 265  | 365  | 415  | 689   | 1056  | 1400            |
| у відсотках до статутного капіталу діючих банків України, % | 6,1% | 5,8% | 6,1% | 5,1% | 5,9%  | 6,6%  | 7,4%            |

Джерело: <http://www.bank.gov.ua>

За останні роки намітилась тенденція до збільшення кількості банків з іноземним капіталом у вітчизняній банківській системі, для яких український банківський ринок є досить привабливим з точки зору прибуткового розміщення коштів. Про високий ступінь конкурентоспроможності банків з іноземним капіталом свідчить їх можливість збільшення статутного капіталу – останній збільшується набагато вищими темпами, ніж сама кількість таких банків та займає усе більшу питому вагу у статутному капіталі вітчизняної банківської системи.

Іноземні фінансово-кредитні установи забезпечують зовнішній нагляд за процесами, що відбуваються в національній банківській системі. Дана функція іноземних банків має однозначно позитивний ефект, тому що такий контроль дозволяє зробити більш прозорими для зовнішнього спостерігача процеси, що відбуваються в національній банківській системі, і тим самим потребують впровадження процесів планування діяльності національних банків.

Іноземні банки, що розвивають свою діяльність в Україні мають значний досвід планування. Тому раціональна організація партнерства вітчизняних банків з ними вимагає такого планування діяльності, яке базується на загальноприйнятих принципах і методах.

Якість планування в значній мірі залежить від глибини врахування принципів, їх кількості та дієвості.

А. Файоль визначив чотири основні принципи планування, назвавши їх загальними характеристиками хорошої програми дій. Це – єдність, неперервність, гнучкість, поточність [177, с. 95]. Дещо пізніше А. Ансофф обґрунтував ще один принцип планування – участі [4, с. 398].

Принцип єдності (системності). Цей принцип передбачає, що планування у банку має носити системний характер. Кожен банк можна

розглядати як складну економічну систему, елементами якої служать окремі підрозділи (відділи, департаменти, управління, філії, підрозділи тощо), взаємозв'язок між якими здійснюється на основі координації на горизонтальному і вертикальному рівнях. Діяльність жодного підрозділу банку не можна планувати ефективно, якщо не ув'язати її з функціонуванням інших структурних одиниць. Будь-які зміни в планах одного підрозділу зумовлюють відповідні перемини в планових параметрах діяльності інших. Отже, головними ознаками координації планування у банку є взаємозв'язок і одночасність при прийнятті рішення.

Принцип єдності передбачає інтеграцію планової діяльності. Банки розробляють декілька відносно самостійних видів планів (плани розробки та впровадження нових банківських продуктів та послуг, маркетингові плани, плани впровадження нових технологій, плани розвитку окремих підрозділів, тощо. Однак кожний з них повинен базуватися на загальній стратегії і бути складовим елементом загальної планової системи банку.

Важливою передумовою розвитку процесів планування у банку є забезпечення дії принципу неперервності.

Принцип неперервності означає підтримування неперервної планової перспективи, взаємопогодження довго-, середньо- та короткотермінового планування, своєчасне коригування планів з врахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, в нестабільних умовах діяльності вітчизняних банків.

Принцип гнучкості забезпечує в процесі планування можливість коригування планів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Для здійснення принципу гнучкості плани необхідно розробляти з врахуванням можливостей внесення змін. Тому при їх складанні доцільно включати резерви, так звані «надбавки безпеки» або «фінансові подушки».

Принцип точності передбачає врахування при складанні планів певного ступеня точності розрахунків, передбачень. Ступінь конкретизації і деталізації залежить від виду плану та рівня невизначеності зовнішніх умов банківської діяльності.

Стратегічне, довготермінове планування може обмежуватися визначенням основної мети і найбільш загальних напрямків діяльності, тому що кількість необхідної інформації про майбутнє є обмеженою, а швидкість змін — дуже високою.

В короткотермінових планах конкретність і детальність повинні бути високими і обов'язковими.

Принцип точності повинен забезпечувати адекватність планових заходів, що враховують специфіку економічної ситуації в країні, регіоні та в системі самого банку. Вона досягається шляхом врахування великої кількості факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню точності планів, їх наближенню до реальних умов. Ринкове середовище обумовлює постійне вдосконалення продуктів та

послуг, що пропонуються клієнтам банку, його фінансової та організаційної структури, інформаційних технологій, які, в свою чергу, мають вплив на методи планування, показники і структуру планів, організацію самого процесу планування. Вони повинні постійно переглядатися, а при необхідності слід застосувати принципово нові методи і процедури планування.

Принцип участі означає, що кожний працівник банку стає учасником планувальної діяльності незалежно від посади і функцій. Планування, яке базується на принципі участі, називається партисипативним.

Фахівці з планування рекомендують доповнити вищезгадані принципи загальноекономічними принципами: пріоритетності, оптимальності.

Принцип пріоритетності передбачає ранжування об'єктів планування за їх важливістю для банку. Так, якщо основною метою визнано підвищення конкурентоспроможності банківських продуктів та послуг, то для її досягнення необхідно вирішити комплекс завдань, пов'язаних з поліпшенням якості бізнес-процесів, використанням нових банківських технологій, підвищенням кваліфікаційного рівня працівників. Пріоритетність тієї чи іншої мети може змінюватись в залежності від дії макроекономічних факторів — економічної політики, стану національної економіки та банківської системи, а також від факторів, які діють всередині самого банку.

Принцип оптимальності пов'язаний з альтернативністю і багатоваріантністю планів, які передбачають розробку декількох альтернативних варіантів досягнення однієї мети та вибір оптимального.

Дотримуватися розглянутих принципів планування дуже важко. Це можуть здійснити тільки ті банки, що постійно удосконалюють бізнес-процеси та технології здійснення окремих банківських операцій, мають висококваліфіковані кадри, використовують сучасні інформаційні технології. В умовах зростаючої конкуренції скорочуються терміни і горизонти розробки планів, підвищується якість планування, в його основу закладається концепція маркетингу, зростає роль оперативних та стратегічних планів.

### **1.8. Роль планування в організації процесів управління платоспроможністю та ліквідністю банку**

Становлення банківської системи України супроводжується кардинальними змінами, які обумовлюються як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. В цих умовах суттєво зростає значення процесів планування банківської діяльності, що сприяє збереженню банківської ліквідності тому що втрата банком своєї ліквідності може стати причиною втрати коштів або навіть банкрутства значної кількості його клієнтів. Це робить банківську ліквідність проблемою не тільки економічного, але й суспільного значення.

Розвиток банківської системи України в останні 5-7 років супроводжувався кількісними і якісними змінами умов, а також економічного середовища, в якому здійснювали свою діяльність вітчизняні банки. Істотно знизилася прибутковість основних видів активних операцій, зменшилися можливості використання залучених коштів, зросла міжбанківська конкуренція, посилювалися регулювання і контроль з боку держави. Вказані зміни стали причиною того, що багато банків зіткнулися з необхідністю вирішувати достатньо складну задачу управління розміром свого прибутку в нових умовах: в першу чергу – зберегти його величину на досягнутому рівні, а в іншому – забезпечити приріст, необхідний для нормального функціонування і подальшого розвитку банку (наприклад, збільшення частки банку на відповідному ринку, створення нових продуктів і технологій і т.і.). Управління прибутком банку нерозривно пов'язано з проблемою управління його ліквідністю. Оптимальне рішення банками дилеми «прибуток - ліквідність» на сучасному етапі, на наш погляд, неможливо без використання системи планування банківської діяльності.

В існуючих наукових розробках аналізуються реальні і потенціальні можливості покращення стану банків та банківської системи взагалі, залежно від показників їх ліквідності, платоспроможності, прибутковості, тощо. Але водночас залишається недостатньо висвітленим досить широке коло питань. Зокрема, недостатньо розробленими є проблеми теоретичних основ сучасної банківської ліквідності, побудови ефективного механізму планування та прогнозування банківської ліквідності.

Важливість зазначених вище питань зумовлена тим, що сьогодні банки України готуються до впровадження “Базель - II”, тому удосконалюються та розробляються нові законодавчі акти та норми банківської діяльності, в яких необхідно визначити сучасну сутність вказаних категорій та понять, а також створити умови для розкриття процесів планування всіх рівнів.

Удосконалення теоретичних основ поняття сучасної ліквідності, її стратегії, методів управління буде сприяти практичному вирішенню проблем планування, регулювання та прогнозування банківської ліквідності. Актуальність цих проблем, недостатній рівень їх висвітлення у вітчизняних фахових дослідженнях визначили напрямок дослідження.

Термін ліквідність походить від латинської “liquidus”, що в перекладі означає - текучий, рідкий. В Енциклопедії банківської справи і фінансів Чарльза Дж. Вулфела ліквідність «визначається тривалістю часу, необхідного, щоб перетворити активи на готівку, або здійснити виплату за зобов'язанням» [180, с. 720]. У «Фінансово-кредитному енциклопедичному словнику» під редакцією Л.Г. Грязновой ліквідність банку визначена як «здатність банку забезпечити повне і своєчасне виконання своїх зобов'язань у грошовій формі» [174, с. 472]. В Енциклопедії банківської справи України ліквідність банку визначена як “здатність банку вчасно і повністю виконувати свої поточні зобов'язання, задовольняти вимоги вкладників та попит позичальників” [49, с. 331].

В міру розвитку і постійного ускладнення економічних відносин дотримання ліквідності комерційних банків привертає до себе зростаючу увагу. Крім того, зміна сутності сучасного банку, наявність різних концепцій теорій банківської фірми (банк як фінансовий посередник, банк як виробник фінансових продуктів і послуг, банк як мультиплікатор росту) свідчить про трансформацію спрощених уявлень про банк на більш складні. Відповідно і ліквідність банку, що характеризує складність і багатоцільовий характер його діяльності, так само змінюється, зокрема, набуває комплексного характеру.

Про комплексний характер сучасної категорії ліквідності свідчить те, що поряд з поняттям «ліквідність банку», варто виділити та враховувати безліч інших видів ліквідності (рис. 1.6).

Нижчим рівнем ліквідності (мікрорівень), що впливає на ліквідність банку, є ліквідність активів банку. Необхідно відзначити, що ліквідність банку знаходиться в прямій залежності від ліквідності його клієнтів. Це пояснюється тим, що від можливості позичальника продати товар за ринковою ціною, виготовлений за рахунок отриманих позичок банку, залежить своєчасність повернення кредитних ресурсів, а отже і ліквідність банківських активів.

Наступним рівнем ліквідності, що впливає на ліквідність банку, є ліквідність балансу банку.

З приводу оцінки ліквідності на основі даних про залишки активів і пасивів банківських балансів в економічній літературі існують різні точки зору.

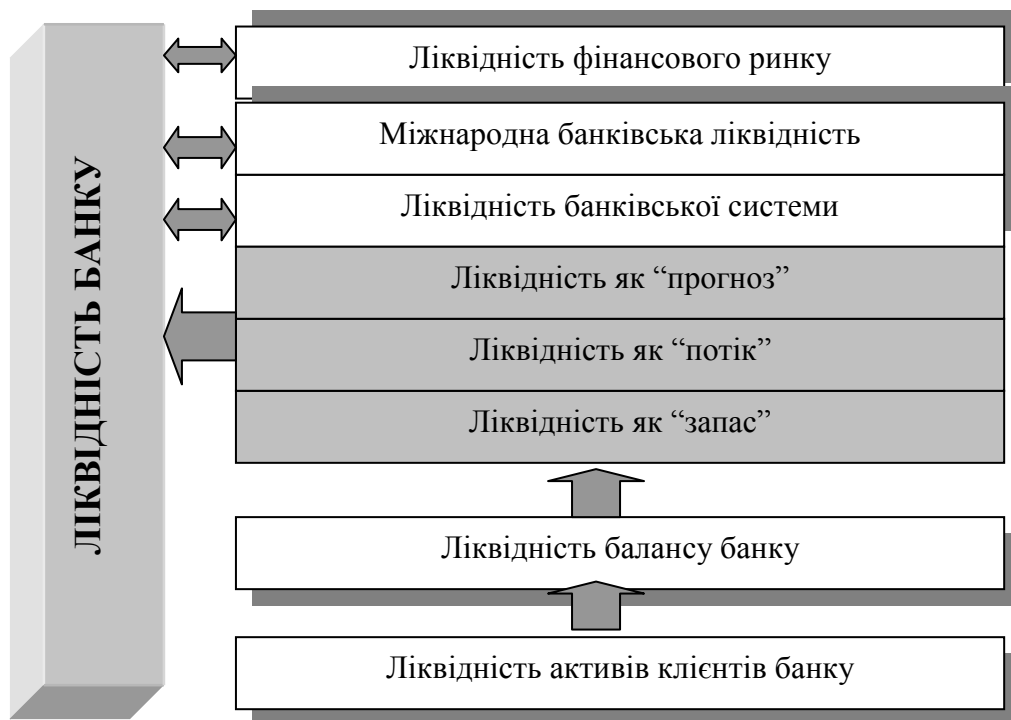


Рис. 1.6. Різні рівні ліквідності, що визначають ліквідність банку.

О.В. Дзюблук пропонує розглядати ліквідність "як стан банківського балансу, при якому структура його активів за сумами та строками їх розміщення є адекватною до структури пасивів за величиною і термінами залучення, а відтак і до очікуваного виникнення потреби в коштах для погашення зобов'язань перед вкладниками і кредиторами" [44, с. 263].

Протилежної думки дотримується М.М. Ямпольський, що пропонує взагалі відмовитися від терміну «ліквідності балансу банку», а використовувати тільки поняття «ліквідність банку», пояснюючи це тим, що «власне кажучи, ліквідність повинен підтримувати банк, а не баланс».[182, с.30].

На нашу думку, ліквідність балансу банку є нижчою ступінню поняття ліквідності банку, і відмовлятися від цього поняття немає сенсу, тому що стан ліквідності кількісно можна визначити тільки на основі даних банківських балансів.

У економіці та бухгалтерії є два головних засоби вимірювання величин: на визначену дату („запас”) і за визначений період, частіше всього за рік („потік”). В першому випадку ми маємо як би моментальну фотографію стану ліквідності, в другому – картину руху коштів за рік: звідки грошові кошти поступають, куди вони переводяться, в якому обсязі і з якою швидкістю рухаються. Дослідження двох указаних засобів дозволяє банківським працівникам планувати і прогнозувати майбутній рух грошових потоків банку, тобто створюють умови для використання третього засобу вимірювання стану ліквідності – „прогноз”.

Як уже відзначалося, для повної характеристики ліквідності сучасного банку необхідно проводити її комплексний аналіз. У сучасній літературі рекомендується розглядати ліквідність як «запас», як «потік» чи як «прогноз». У тому випадку, якщо ліквідність визначається на основі даних про залишки активів і пасивів балансу, ліквідність оцінюється з погляду «запасу» і використовується ця оцінка при перевірці виконання обов'язкових економічних нормативів ліквідності.

У зв'язку з тим, що ліквідність банку являє собою головний показник його здатності вчасно погашати боргові зобов'язання, виникає необхідність визначати стан ліквідності на майбутній період. Для цього варто розглядати ліквідність як «потік», оскільки в цьому випадку аналізується можливість банку забезпечити перетворення менш ліквідних активів у більш ліквідні, а при їхній недостатності - можливість надходження додаткових коштів, включаючи зовнішні позики. Ліквідність банку як «потік» припускає створення умов для здатності банку протягом визначеного періоду часу змінити сформовані несприятливі склад і структуру активів та пасивів.

Розвиток банківських технологій дозволяє визначати перспективну банківську ліквідність (як «прогноз»). Прогноз стану ліквідності виконується на основі статистичних досліджень за минулі періоди з урахуванням можливих змін обсягів, термінів і ступеня ризику операцій банку, а також прогнозу зміни стану ринку в цілому.

Викладене вище підтверджує необхідність комплексного аналізу ліквідності: вивчення ліквідності балансу банку (як «запас»), дозволяє визначити основні кількісні параметри ліквідності банку. Вивчення ліквідності як «потік» і «прогноз» дозволяє прогнозувати майбутні грошові потоки банку з урахуванням впливу вищих рівнів ліквідності (ліквідності банківської системи, міжнародної банківської ліквідності, ліквідності фінансового ринку).

Необхідно зазначити, що на відміну від ліквідності окремого банку, питання ліквідності банківської системи не знайшло поки широкого обговорення в економічній літературі. На нашу думку, ліквідність банківської системи – це її здатність забезпечити достатність грошової маси і кредитних ресурсів для економіки країни. Визначається ліквідність банківської системи обсягом і структурою активно-пасивних операцій усіх банків, регулюється обліковою ставкою і нормами резервування НБУ, економічними нормативами ліквідності. На рівень ліквідності банківської системи істотно впливає ступінь розвитку ринкових відносин у сферах грошей та кредиту, рівень розвитку політичних, соціальних і правових відносин у країні, бюджетний дефіцит, темпи інфляції.

На даний час у період розвитку міжнародних відносин і глобалізації економіки, як жодна країна не є суцільно відособленою від міжнародної інтеграції і кооперації, так і жодна банківська система не є замкненою стосовно банківських систем інших країн. Міжнародний перелив капіталу, як результат пошуку його оптимального інвестування, приводить до перетинання інтересів банків і, відповідно, банківських систем різних країн. Так, якщо в 2004 році європейські банки, маючи надлишкову ліквідність, пропонували українським банкам велику кількість синдікованих кредитів з метою вкладення своїх кредитних ресурсів за високими цінами, то цього року намітилась тенденція переходу від пасивного кредитування до інвестування. Багато українських банків продали та згодні продавати свої акції іноземним. Минулий 2005 рік став роком масового приходу на український банківський ринок іноземних банків, що призвело до суттєвого збільшення частки іноземного капіталу. В 2006 році продовжується процес притоку іноземного капіталу [188]. Це підтверджується даними табл. 1.5

Таблиця 1.5

Поглинання українських банків іноземними банками та іноземними фінансовими компаніями [2]

| Банк       | Покупець                     | Країна<br>покупця | Сума<br>угоди<br>(\$ млн.) | Доля<br>статутного<br>капіталу,<br>що<br>купувалася | Дата угод  |
|------------|------------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|------------|
| АКБ “Ажіо” | Vilniaus Bank<br>(SE& Group) | Литва<br>(Швеція) | 27,5                       | 98,0                                                | 17.12.2004 |
| АППБ       | Raiffeisen                   | Австрія           | 1028,0                     | 93,5                                                | 20.10.2005 |

|                            |                      |         |        |       |            |
|----------------------------|----------------------|---------|--------|-------|------------|
| “Аваль”                    | International        |         |        |       |            |
| АКБ<br>“Укрсіббанк”        | BNP Paribas<br>Group | Франція | 325,0  | 51,0  | 1.12.2005  |
| ЗАТ “КБ<br>НРБ<br>Україна” | БАТ<br>“Сбербанк”    | Росія   | 100,0  | 100,0 | 12.01.2006 |
| АКБ “Мрія”                 | “Внешторгбанк”       | Росія   | 70,0   | 98,0  | 31.01.2006 |
| Укрсоцбанк                 | Bank “Intesa”        | Італія  | 1061,0 | 85,4  | 17.02.2006 |

Джерело: [188].

У цьому році кількість банків з іноземним капіталом із кожним місяцем зростає, тому вітчизняним банкам необхідно готуватися до жорсткої конкурентної боротьби та слід розробляти і впроваджувати новітні банківські технології та продукти.

Активне проникнення іноземного капіталу в банківську систему України приведе до залежності ліквідності окремих банків і всієї банківської системи від економічного потенціалу тих держав, чиї банки придбають контрольні пакети акцій.

Оскільки регулювати міжнародну ліквідність силами окремої держави неможливо, координуючу і направляючу роль у міжнародному банківському співтоваристві виконують різні міжнародні організації. Так, важливе значення для управління як ліквідністю банку, так і міжнародною банківською ліквідністю має Базельський комітет з банківському нагляду, який у 2000 році розробив загальні рекомендації щодо створення моделі оцінки ліквідності банку, використання якої буде сприяти розвитку процесів планування.

І нарешті, в умовах інтеграції національних фінансових ринків, банків і позичальників у єдиний глобальний ринок і, відповідно, зростання обсягу операцій на ринках, а також збільшення взаємозалежності ринків у результаті безперешкодного та оперативного переведення капіталу з одного ринку на інший, зростає вплив ринкової ліквідності на банківську ліквідність. Ліквідність фінансового ринку можна охарактеризувати безліччю різних параметрів, таких як ціновий спред, обіг торгів, фізичний обсяг угод, число учасників ринку, різноманітність учасників, волатильність ціни. Ступінь віддавання переваги ліквідності знижується зі зростанням цін і зростає при їхньому падінні, що діє на ліквідність банків, оскільки впливає на здатність банку трансформувати свої активи.

Таким чином, вивчення специфіки сучасного поняття «ліквідність банку» дозволяє зробити наступні висновки:

- вивчення специфіки сутності ліквідності банку дозволило зробити висновок про неоднозначність трактування цього поняття в економічній літературі. На нашу думку її треба визначати як здібність банку створювати умови для своєчасного виконання зобов'язань як по пасивним, так і по активним операціям;

- ліквідність банку має комплексний характер, що вимагає всебічного аналізу усіх видів ліквідності, що впливають на неї;

- безліч різних видів ліквідності можна умовно розподілити на два рівні: мікрорівень (ліквідність активів клієнтів банку, ліквідність балансу банку), що дозволяє визначати економічні і кількісні параметри стану ліквідності банку; макрорівень (ліквідність банківської системи, міжнародна банківська ліквідність і ліквідність ринку), що дозволяє планувати і прогнозувати зміну стану ліквідності як на короткий період, так і на майбутнє, з урахуванням тенденцій на міжнародному фінансовому ринку;

- приймаючи до уваги динамічний характер ліквідності банку, часту зміну обсягу і структури активів і пасивів, необхідність створення ефективної системи управління та планування потоками, варто оцінювати ліквідність одночасно як «запас», як «потік» і як «прогноз».

У теорії банківської справи існують різні точки зору на трактування поняття “ліквідність” та її відмінності від поняття “платоспроможність”, що викликає термінологічні й практичні труднощі їх використання. Праці переважної більшості фахівців присвячені теоретичним проблемам ліквідності, зовнішньому аналізу ліквідності, дослідженню статистики і динаміки використання обов’язкових нормативів. Значно менше уваги приділяється виявленню відмінностей понять “ліквідність” та “платоспроможність”, а також їх особливостей у сучасних умовах розвитку банківської справи.

Тому теоретичне обґрунтування висновків про відмінності та особливості понять “ліквідність” і “платоспроможність” має велике значення для впровадження процесів планування активами та пасивами банку.

Термін «ліквідність», як відмічалось раніше, розглядається, як здатність своєчасно гасити боргові зобов’язання, а визначається тривалістю часу, необхідного, щоб перетворити активи на готівку або зробити виплату за зобов’язанням.

Термін платоспроможності «звичайно... означає здатність підприємства своєчасно сплачувати свої борги». [180, с. 957]. Порівняння цих термінів свідчить, що різниця між ними незначна: в першому випадку - це здатність сплачувати зобов’язання, у другому - сплачувати свої борги.

Поняття «ліквідність» і «платоспроможність», спочатку використовувалися у процесі аналізу фінансової стійкості підприємства. З розвитком банківської справи вони стали використовуватися для визначення якості діяльності банку.

Наприклад, Дж. Сінкі таким чином розглядає банківську ліквідність: «Ліквідність необхідна банкам головним чином для того, щоб бути готовими до вилучення депозитів і задовольняти попит на кредити. Несподівані зміни потоків створюють для банків проблеми ліквідності» [158, с.458]. Дане визначення, на наш погляд, з одного боку, має прикладний, практичний характер. З іншого боку, воно передає саме банківську специфіку, але відображає її особливість того часу, коли банки виконували пасивну роль посередників в організації грошового обігу і розподілі тимчасово вільних грошових коштів клієнтів.

Подальший розвиток банківської справи, ускладнення банківських технологій, наявність численної кількості ризиків привело до необхідності розробки нових методів управління ліквідністю. Внаслідок цього стали використовуватися різні методи управління активами і пасивами, формуватися спеціальні резерви ліквідності (первинні і вторинні). Ця особливість відмічена американським економістом Е. Рідом: «Банк вважається ліквідним, якщо суми його готівкових коштів та інших ліквідних активів, а також можливості швидко мобілізувати кошти з інших джерел достатні для своєчасного погашення боргових і фінансових зобов'язань. Крім того, банк повинен мати достатній ліквідний резерв для задоволення практично будь-яких непередбачених фінансових потреб» [144, с.327].

Розвиток економічних відносин за останні десятиріччя, фінансові кризи, постійне ускладнення банківської діяльності, посилення конкуренції між банками змінили економічну сутність поняття «ліквідність». Сьогодні ліквідність є одним з основних понять банківської діяльності, що створює умови для того, щоб банк залишався весь час платоспроможним, а отже, надійним і стійким.

На нашу думку, банківська ліквідність є і властивістю, і станом комерційного банку: ліквідність як властивість характеризує банк з точки зору якісного складу активів; ліквідність як стан дає уявлення про банк як про господарюючий суб'єкт, оцінюючи його фінансову та грошову політику, принципи поточного і стратегічного планування. Подвійне визначення ліквідності як властивості і як стану комерційного банку приводить до визнання подвійної сутності його самого. Ліквідність як властивість, що характеризує здатність банку гасити свої зобов'язання за рахунок використання активів, характеризує його як посередника між власниками акумульованих коштів і позичальниками, яким надається позика за рахунок цих коштів. Ліквідність як стан визначає змінену сутність сучасного банку – з пасивного посередника, що акумулює і розміщує тимчасово вільні грошові кошти, банк перетворився на підприємство, здатне створювати якісні банківські продукти.

Однак, до цього часу актуальною проблемою є методичне розділення сутності понять «ліквідність» і «платоспроможність» банку.

Практично немає розбіжностей при визначенні платоспроможності: її визначають як здатність банку своєчасно і повністю гасити свої фінансові зобов'язання відповідно до завершення термінів платежів.

Ліквідність, як правило, визначають як легкість реалізації, продажу, перетворення різних активів банку, в тому числі і матеріальних цінностей на грошові кошти. У той же час багато дослідників відмічають таку особливість ліквідності, як здатність задовольняти потребу клієнта в позичках, що приводить до необхідності створення можливості залучати додаткові грошові кошти на фінансовому ринку.

Іншими словами, ліквідність банку – це його здатність перетворювати свої активи на грошові або інші платіжні кошти для оплати пред'явлених зобов'язань або здійснення активних операцій на першу вимогу насамперед першокласних клієнтів банку у випадку, якщо грошових коштів, що є в наявності, для цього не вистачає.

Отже, ліквідність виступає необхідною і обов'язковою умовою платоспроможності банку.

Виходячи зі сказаного, можна зробити висновок, що ліквідність – це основна властивість банку, його якісна характеристика, що дозволяє розвиватися банку, який виконує своєчасно свої фінансові зобов'язання (що зберігає платоспроможність). Для того, щоб ця властивість була притаманна банку і реалізована, як відомо, статті активу балансу банку розташовані саме в послідовності, що відображає вимоги цієї властивості. А платоспроможність банку пов'язана з пасивною частиною балансу банку, послідовність статей якої розташовується з урахуванням термінів виконання зобов'язань. Для гарантії своєчасної оплати боргів, капітал банку відображається в балансі після всіх зобов'язань перед кредиторами, що створює умови для виконання ним гарантуючої, страхової і оперативної функцій.

Крім того, те що ліквідність, на відміну від платоспроможності, шляхом залучення нових зобов'язань створює умови для розвитку кредитних операцій, свідчить про її активну роль у розвитку банку. Ліквідність банку – це результат організації внутрішньої діяльності банку: якості управління активами і пасивами, методів управління ризиками, ефективності цінової політики, стратегічного менеджменту. Кожний банк на основі рекомендацій Базельської угоди та нормативних актів НБУ розробляє свої технології, процедури і стандарти, які в умовах жорсткої банківської конкуренції захищені комерційною таємницею. Вказані напрями діяльності, як правило, невідомі кредиторам банку, оскільки їх цікавить своєчасне і повне погашення банком їх вимог (тобто платоспроможність), а якими способами і методами це досягається (ліквідність), для них не так важливо.

Отже, платоспроможність, як здатність банку своєчасно і повністю виконувати свої грошові зобов'язання, яка відображає результат якості внутрішньої діяльності банку, якості її планування. У той же час вона виявляється як зовнішня властивість, оскільки суб'єктами її реалізації є

зовнішні кредитори банку, яким банк сплачує борги. Ця властивість визначається наявністю необхідних грошових коштів на кореспондентському рахунку банку, а регулюється певним співвідношенням регулятивного капіталу і якістю активів, що потребує використання різних методів та рівнів планування.

У порівнянні з ліквідністю, платоспроможність банку носить пасивний характер, оскільки визначає здатність своєчасного виконання зобов'язань. Тоді як ліквідність визначає готовність своєчасного виконання зобов'язань банку відносно пасивних операцій і вимог банку відносно активних.

В умовах розвитку ринкових відносин, поширення мережі комерційних банків посилюється конкуренція між ними за залучення клієнтів, депозитів, міжбанківського кредиту. Успіх ведення банківської діяльності, стабільності банку, ступеню ділової довіри до нього з боку засновників, акціонерів і клієнтів багато в чому залежить від правильної організації управління його діяльністю і кваліфікацією кадрів.

В оцінці реального фінансового стану банку зацікавлені не тільки різні суб'єкти економіки, які переслідують різні цілі: або підтримку стабільності грошово-кредитної системи країни, або прагнуть до збереження розміщених в банках власних грошових коштів; в цьому зацікавлені і самі засновники банку, яким небайдужі його фінансова стійкість, стабільність і гарантоване тривале існування організації, в яку вони вклали свій капітал. Законодавча база, що розвивається, регламентуюча діяльність кредитних організацій, залишає все менше лазівок для використання банків як інструменту перерозподілу коштів їх клієнтів на користь третіх осіб. Історія розвитку фінансового ринку все більш доводить ненадійність крупних спекулятивних операцій, надвисока ефективність яких може водночас обернутися втратою всього капіталу.

Названі чинники примушують українські банки міняти стратегію своєї поведінки: формувати портфель активів з урахуванням їх ризику, орієнтуватися не стільки на високодохідні операції, скільки на ті, що приносять постійний надійний дохід, і т.п. В цих умовах управління банківської установою перетворюється на все більш складний технологічний процес, що вимагає врахування сукупного впливу численних чинників прибутковості і ризиків, а також різних зовнішніх обмежень, які створюють можливості розвитку процесів планування банківської діяльності.

Комерційними інтересами банку визначається необхідність мати в своєму розпорядженні достовірну інформацію про результати діяльності різних підрозділів банківської діяльності для підтримки стійкої роботи банку, дотримання інтересів засновників, акціонерів, клієнтів і співробітників, корегування депозитно-кредитної політики, забезпечення збереження грошових коштів, цінностей і майна. Цим визначається необхідність управління ліквідністю і платоспроможністю з погляду внутрішнього аудиту банку.

У вітчизняній практиці ліквідність комерційних банків оцінюється за допомогою певних коефіцієнтів, встановлених Національним банком України в інструкції № 368 від 28 серпня 2001 "Про порядок регулювання діяльності кредитних організацій" (з подальшими змінами і доповненнями). Єдина для всіх банків система показників ліквідності означає наявність єдиних критеріїв і вимог до банків в цілях забезпечення їх стабільності і стійкості.

Основні цілі аналізу банківської ліквідності:

- підтвердження правильності і повноти розрахунків системи коефіцієнтів ліквідності банку;
- формування висновків про полягання банку;
- виявлення реальних або потенційних негативних тенденцій, що свідчать про погіршення ліквідності балансу банку;
- аналіз чинників, що викликають негативні тенденції;
- визначення рекомендацій банку за наслідками аналізу і перевірки ліквідності його балансу.

Аналіз ліквідності балансу банку направлений на оцінку достатності капіталу, його іммобілізації, дослідження активних і пасивних операцій по термінах їх здійснення, диверсифікації кредитних і депозитних операцій.

В цілях забезпечення економічних умов стійкого функціонування банківської системи України, захисту інтересів вкладників і кредиторів Національний банк України встановлює обов'язкові економічні нормативи діяльності банків. Розрахунки виконання цих нормативів всі банки повинні проводити щомісячно.

Аналіз доходів і витрат банку направлений на вивчення результатів його діяльності, а отже, і оцінки ефективності його як комерційного підприємства. Аналіз результативності банківської діяльності починається з аналізу доходів і витрат, а закінчується дослідженням прибутку.

Метою аналізу банківської діяльності з погляду її фінансових результатів є виявлення резервів зростання прибутковості банку і на цій основі формулювання рекомендацій керівництву банку по проведенню відповідної політики в області пасивних і активних операцій.

Склад витрат конкретного банку і їх структура — показники того, чи стійку тенденцію зростання протягом року мали витрати.

Прибуток — головний показник результативності роботи банку. Якісна і кількісна оцінка прибутковості проводиться з метою з'ясування фінансової стійкості банку. Вона ґрунтується на прийнятому в світовій банківській практиці моделі формування чистого прибутку. Ця модель побудована таким чином, що доходи і витрати групуються на основі якісних критеріїв, що дозволяє дати не тільки кількісну, але і якісну оцінку рівня прибутковості банку.

Один з підходів до оцінки рівня прибутковості банку — виявлення існуючої тенденції зростання прибутку банку.

Позитивна оцінка рівня прибутковості банку дається в тому випадку, якщо склалася тенденція її зростання в основному за рахунок процентної маржі і непроцентних доходів. Негативний висновок про прибутковість банку може бути зроблений, якщо позитивні тенденції зростання прибутку пов'язані в основному з доходами від операцій на ринку цінних паперів, з непередбаченими доходами, а також з відстроченнями по сплаті податків.

Оцінка фінансового стану комерційного банку, його стабільності і надійності, що базується в основному на аналізі достатності капіталу і дотриманні економічних нормативів, на думку Г. Панової, далеко не завжди може бути визнана економічно обґрунтованою [121, с. 244]. Для більш точної оцінки фінансового стану банку використовують і інші підходи.

Одним з можливих підходів до оцінки рівня прибутковості банку є використання системи фінансових коефіцієнтів. Метод коефіцієнтів дозволяє виявити кількісний взаємозв'язок між різними статтями, розділами або групами статей балансу (паралельно можуть використовуватися також методи порівняння і угруповання). Суть аналізу методом коефіцієнтів полягає в тому, що береться до уваги не єдиний чинник, а вплив на рентабельність роботи банку декількох чинників одночасно. Дані банківського балансу дозволяють зробити загальний висновок щодо прибутковості його роботи.

Таким чином, аналіз фінансових результатів, будучи важливим і необхідним етапом при подальшому плануванні діяльності банку, проводиться по різних напрямках і має безліч аспектів. Разом з тим результати аналізу фінансового полягання банку повинні завжди зіставлятися з даними аналізу його ліквідності. Відомо, що показники прибутковості і ліквідності банку звичайно мають різноспрямований характер. Тому у керівництва кредитної організації може виникнути питання: які значення показників, що характеризують діяльність банку, є найважливішими. Як правило, критерієм ефективності діяльності визнано забезпечення максимальної норми прибутку при одночасному виконанні всіх економічних нормативів, встановлених Національним банком України. Одним з оцінних показників може стати рівень покриття непроцентних витрат непроцентними доходами.

$$\text{Рівень покриття} = \frac{\text{непроцентні доходи}}{\text{непроцентні витрати}}$$

Значення даного показника в американській практиці встановлено на рівні 50%, тобто рівень непроцентних доходів повинен складати не менше 50% непроцентних витрат.

Рентабельність і прибутковість комерційного банку — основні вартісні показники ефективності банківської діяльності:

$$\text{Рентабельність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

$$\text{Доходність} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{робочі активи}} \times 100\%$$

У цілях перспективного планування фінансових результатів і раціонального витрачання коштів банку доцільно розробити „Положення про фінансове планування”, яке повинне застосовуватися в процесах планування банківської діяльності Управлінні економіки і планування комерційних банків.



## **РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

### **2.1. Сутність та еволюція стратегічного фінансового планування**

Перший рівень системи фінансового планування в банку - це стратегічне фінансове планування. На думку Козьменко С.М., воно виконується на строк більш одного року, фактично являє собою процес моделювання банківської діяльності на основі обмежень портфеля банку [72,с 333]. В загальному вигляді стратегічне планування в банку полягає в виборі основних напрямків банківської діяльності, прийомів та методів, що забезпечують досягнення довгострокових цілей банку в умовах зовнішньої середовища, які постійно змінюються.

Термін „стратегічне планування” став використовуватися з 70-х років ХХ століття. Основою розробки стратегічного плану є аналіз перспектив розвитку банку при визначених припущеннях про зміни навколишнього середовища, в якій він функціонує. Важливим елементом цього аналізу є визначення позиції банку в конкурентній боротьбі за ринки збуту своїх послуг і продуктів.

Існують різні точки зору на необхідність й ефективність стратегічного планування й управління в умовах кардинально мінливого зовнішнього економічного середовища перехідного періоду. Останнім часом на сторінках наукових видань знову розгорнулася дискусія про доцільність і необхідність стратегічних розробок в умовах економічної нестабільності й невизначеності.

Багато керівників банків вважають, що даний вид планування й управління недоцільний, оскільки часовий горизонт достовірного прогнозу занадто обмежений. Ця точка зору не враховує теоретичних положень розглянутого питання: адже саме реалізація науково обґрунтованих комплексних стратегій дасть змогу банкам протистояти дії всіляких, найчастіше стохастичних, негативних чинників. В умовах істотно мінливого зовнішнього економічного середовища перехідного періоду незмірно збільшуються можливі негативні наслідки управлінських помилок. У поєднанні з традиційно високим ступенем ризику в банківському бізнесі це визначає особливу роль і фундаментальне значення стратегічного планування й управління банківською установою. Прийняття будь-якого тактичного рішення в банківській діяльності без опори на систему стратегічних установок робить його в практичному відношенні непослідовним, а частіше – й необґрунтованим.

Перші ознаки потреби в стратегічному управлінні відзначені в 1950-х роках. Необхідність виділення стратегічного планування й управління як окремої сфери управлінської діяльності було усвідомлено і вперше реалізовано на початку 1970-х років керівниками підприємств ряду країн, і насамперед США. У 1979 р. була вперше опубліковано повну теорію стратегії розвитку фірми, прийнятну для практичного застосування. У

наступний період ця сфера діяльності стала звичайною для американських і західноєвропейських банків.

Нині наукові теорії стратегічного планування й управління сучасною (корпоративною) фірмою досить повно висвітлені в зарубіжних і вітчизняних літературних джерелах. Найповніше питання формування банківських стратегій розглянуті в класичній роботі Дж. Синки-молодшого, де вони висвітлюються в рамках теорії банківської фірми. Але вітчизняними науковцями аналізу проблем стратегічного планування й управління банківською діяльністю для сучасних умов приділяється невинновдвано мало уваги, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

У методичному плані теорія стратегічного планування базується на системному аналізі, властивостях цілеспрямованих систем, що саморозвиваються, і побудові дерева цілей як інструмента зіставлення й упорядкування пріоритетів банківського розвитку і їхнього взаємозв'язку.

Термін «стратегія» (від грец. *stratos* - військо, *ago* - веду), як впливає з перекладу, історично пов'язаний з мистецтвом ведення війн – дій, що мали істотне значення для стародавньої держави. У сучасному трактуванні термін «стратегічний» варто розуміти як «найістотніший, найважливіший, що має визначальне значення» для тієї чи іншої сфери людської діяльності. Саме в такому значенні він входить сьогодні в термінологію управління економічними процесами взагалі і використовується стосовно банківської діяльності зокрема.

Таким чином, під терміном «стратегічне планування діяльності банку» розуміють визначений вид планової діяльності, спрямований на формування *бажаного* економічного стану конкретного об'єкта в розглядуваній сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі і такого, що допускає *істотну* (значиму) зміну якісних характеристик його розвитку та має незворотні чи довгострокові наслідки.

Система управління кредитною установою (банком), в основі якої лежить стратегічне планування, яке містить діючий механізм узгодження поточних і стратегічних рішень, що включає (як невід'ємний елемент) механізм позитивних і негативних зворотних зв'язків, який забезпечує контроль за ходом реалізації цих рішень і можливість їхнього своєчасного (тобто не екстремального, не форс-мажорного) коригування, називається системою *стратегічного управління банком*. З погляду системного підходу вона являє собою підсистему системи вищого порядку, а саме банку, що має у своїй основі набір економічних показників (входи системи), що характеризує діяльність банку, у результаті якої формуються управляючі впливи (виходи системи), що забезпечують максимальне наближення до ідеального стану (мети).

Результати стратегічного управління носять незворотний чи довгостроковий характер і відіграють кардинальну роль у розвитку банку. Однак існує принципова різниця між стратегічним плануванням і стратегічним управлінням. Якщо стратегічне планування - це *формування*

перспективних планів кредитної організації, то стратегічне управління - це *досягнення довгострокових результатів* діяльності банку на основі цих стратегічних планів, контроль за їхньою реалізацією, у ході якої здійснюється процес нормального відтворення і розвитку банківської фірми. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління – на питання «що, хто і як повинен робити?». Отже, стратегічне управління – більш широке та містке поняття, що включає стратегічне планування. Між ними існують ті самі розходження, що і між плануванням і управлінням узагалі:

- вони переслідують різні цілі;
- стратегічне планування є процесом аналітичним, у той час як стратегічне управління являє собою симбіоз аналітичного й організаційного процесів;
- при стратегічному плануванні використовується інформація економічного, як правило, внутрішнього, рідше – зовнішнього характеру. При стратегічному управлінні, крім того, обробляється інформація соціально-політичної спрямованості, враховуються впливи зовнішнього економічного середовища;
- стратегічне управління включає економічні механізми (інструменти) реалізації стратегій.

Тривалість і незворотність наслідків прийнятих рішень характеризується насамперед зміною банківського потенціалу. Таким чином, одним із найважливіших результатів стратегічного планування й управління має стати збільшення потенціалу кредитної установи і підвищення ефективності його використання.

Методичною основою стратегічного аналізу, що проводиться з метою подальшого використання результатів у плануванні банківської діяльності є комплекс методичних інструментів, широко використовується у практиці стратегічного управління і реформування банків. Найбільш важливі сучасні методичні інструменти і їхній взаємозв'язок представлені на рис. 2.1.

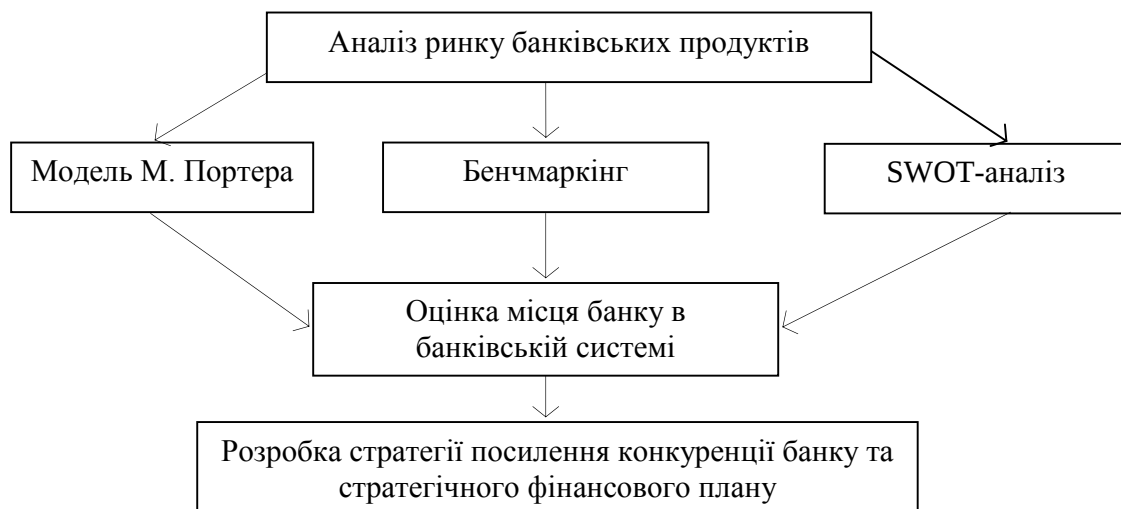


Рис. 2.1. Основні методичні інструменти стратегічного аналізу банку

Аналіз інтенсивності і рушійних сил конкуренції є важливою складовою частиною процесу формулювання стратегії банку. Для розробки якісної і діючої стратегії необхідне розуміння характеру, інтенсивності та рушійних сил конкуренції банківській сфері. Найбільші банки світу використовують при проведенні стратегічних досліджень і аналізу інтенсивності конкуренції модель конкурентних сил Майкла Портера (рис. 2.2).

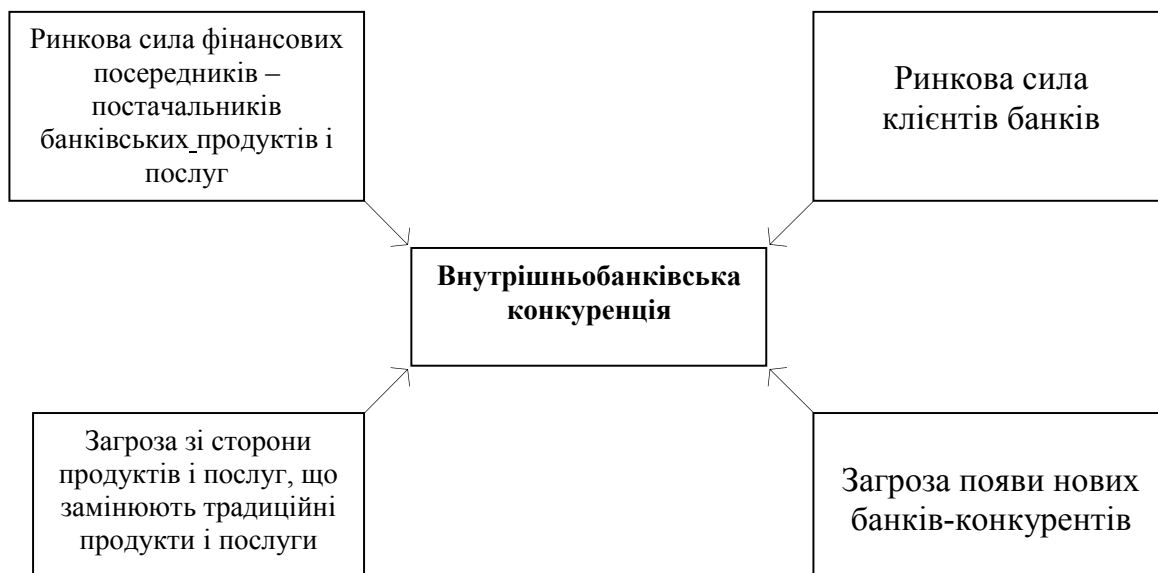


Рис. 2.2 Модель конкурентних сил М. Портера

Концепція розширеного суперництва - це концепція конкуренції в широкому сенсі, коли на інтенсивність конкуренції впливають не тільки банки, що безпосередньо беруть участь у конкурентній боротьбі, але і вихідні за межі банківської сфери ринкові сили: клієнти банку, постачальники банківських продуктів і послуг (страхові, лізингові компанії), потенційні конкуренти, продукти і послуги, що є замінниками традиційних банківських продуктів і послуг.

Модель конкурентних сил визначає структуру і ступінь впливу кожної ринкової сили, дає можливість оцінити взаємовплив конкурентів, клієнтів банку і постачальників, зрозуміти, які можуть відбутися зміни в стратегії їхнього поведіння.

Підсумком аналізу конкуренції відповідно до концепції розширеного суперництва М. Портера є: визначення компонентів аналізу конкуренції, виявлення й аналіз кожної конкурентної сили, оцінка їхнього впливу на інтенсивність конкуренції, структуру і привабливість банківської сфери, отримання необхідного прибутку.

Одним з найважливіших компонентів нової концепції ринкової і стратегічної орієнтованості банків, що забезпечує досягнення стійких конкурентних переваг є бенчмаркінг.

Бенчмаркінг – це вміння виявити те, що інші роблять краще нас, а також вивчення, вдосконалення та використання на нашому підприємстві їх методів роботи [ 174 , с.173].

Під бенчмаркінгом у сучасному банківському менеджменті прийнято розуміти безперервний процес виміру власних бізнесів-процесів (банківських операцій) і їхнього зіставлення з аналогічними процесами (операціями) у кращих банках аналогічного класу [174, с.140]. Практичне використання інформації, одержуваної в результаті бенчмаркінгових досліджень, в подальшому створює основу для розробки фінансових планів, що дозволяють розробити необхідну цінову стратегію та досягти запланованих фінансових результатів.

Використання бенчмаркінга дозволяє банкам:

- зіставляти і вимірювати базові параметри бізнесу в порівнянні з банками-еталонами, лідерами світового класу;
- виявляти області, у яких характеристики бізнесу нижче оптимальних;
- виявляти найкращі зразки, проходження яким забезпечує зміцнення конкурентних позицій;
- обґрунтовувати причини відхилень від кращих характеристик та стандартів;
- пропонувати напрямки і способи поліпшення характеристик бізнесу, що дозволяють досягти або перевищити рівень характеристик кращих банків світового класу;
- розробити найбільш ефективну стратегію ціноутворення на банківські продукти та послуги;
- визначити орієнтири для послідовного підвищення фінансових результатів і підвищення ефективності діяльності банків.

Важливе значення для організації стратегічного фінансового планування має SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – метод, призначений для всебічної оцінки стратегічного положення банку на основі обліку взаємовпливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також для визначення напрямів і встановлення пріоритетів при формуванні стратегічних альтернатив і обґрунтування переліку стратегічних рішень та дій.

При використанні цього методичного інструмента акцент робиться на аналізі й оцінці стратегічного і конкурентного положення банку з позиції впливу зовнішнього середовища в цілому: галузевого конкурентного оточення і макросередовища.

Використання аналізу галузевих сегментів ринку з урахуванням рушійних сил конкуренції, що проводиться з використанням моделі Майкла Портера, а також порівняльного аналізу банків і лідерів, здійснюваним із застосуванням бенчмаркінга, SWOT-аналізу дозволяє найбільш повно оцінити особливості конкурентної позиції і стійкості стратегічного положення банку, що сприяє розробці ефективного фінансового стратегічного плану.

Стратегічне фінансове планування в банку виконує наступні функції: визначення переважних напрямків розвитку банку, розміру фінансових

результатів його діяльності, постановку цілей, визначення основних напрямків грошових потоків, що формують ресурсну базу банку, тобто ті заходи банку, які забезпечують йому досягнення конкретних переваг та прибутку.

Стратегічне фінансове управління припускає довгострокове планування діяльності і контроль за виконанням намічених планів. Як правило, стратегічне управління ґрунтується на задачах, які ставлять банку збори акціонерів.

Аналіз банківської практики (АКБ „Укрсоцбанк”, АППБ „Аваль”, КБ „Приватбанк”) свідчить, що стратегічне фінансове планування практично цілком зорієнтоване на вищу ланку керівництва банку та відповідає програмним цілям у частині залучення та розміщенні ресурсів з урахуванням визначених обмежень. На даному рівні вирішується завдання управління активами та пасивами (оптимізація портфеля банківських ресурсів) шляхом визначення обсягів основних показників діяльності підрозділів банку.

На нашу думку, стратегічне фінансове управління комерційним банком – це комплекс взаємозв’язаних у часі і в просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку. Загальну стратегію розробляють і реалізують для всієї банківської установи як єдиної господарської одиниці на тривалий період і зазвичай вона не передбачає встановлення чітких часових меж. Стратегія стосується концептуальних, життєво важливих для банку напрямів діяльності, а її розроблення починається з визначення системи його стратегічних цілей. Нині пріоритетною серед стратегічних цілей діяльності банківських установ визнано зростання ринкової вартості банку. Традиційно формування стратегії не передбачає чіткої фіксації часових меж її реалізації (припускають, що банк функціонуватиме завжди). Тому в стратегічному фінансовому плануванні кількість показників та їх конкретних значень зазвичай не встановлюють. Стратегічні плани націлені на довгострокову перспективу і базуються на аналізі наявних тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. У стратегічних планах немає подробиць, деталізації положень і точних дат виконання. Отже, стратегічне планування (на відміну від довгострокового планування) спрямовано не на просту фіксацію показників банківської діяльності на довгострокову перспективу, а передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи банку, які забезпечать зростання його конкурентоспроможності. Стратегічне планування є функцією наряду розвитку банку, а довгострокове планування – функцією часу. Стратегічне планування – це опис руху від моделі діючого банку з його ресурсами та можливостями до цільової моделі банку.

Потрібно зазначити, що в умовах стабільного зовнішнього середовища стратегічний фінансовий 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. За сучасних економічних умов жоден банк не може успішно функціонувати без розроблення концептуальних засад свого розвитку, які формуються у вигляді стратегії. В умовах ринків, що динамічно розвиваються, постійного вдосконалення пропонуваніх фінансових інструментів, загострення конкуренції стратегічне фінансове планування перетворилося на обов'язковий складник ефективного управління банком.

Для організації ефективного фінансового управління банком необхідно використовувати інструменти і методи стратегічного аналізу діяльності банків.

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 областях, як визначення видів впроваджених нових продуктів, спеціалізація банку по галузям та банківським послугам, формування та структура і якість банківських портфелів, формування ресурсів.

Особливість нового підходу полягає в тому, що банк розглядається як „відкрита” система, головні передумови діяльності якої знаходяться не всередині, а зовні цієї системи. Продуктивність діяльності банку пов'язується з тим, наскільки вдало він може пристосовуватися до свого зовнішнього оточення. Проблема ця вже не може ефективно вирішуватись тільки особистими якостями і професійною підготовкою одного лише керівника банку, вона потребує формування відповідного механізму, основним елементом якого є стратегічне фінансове планування.

Основою такого підходу є концепція механізму банківського саморегулювання. Формування механізму цієї концепції вимагає виявлення вхідних в нього елементів, установлення внутрішніх взаємозв'язків між ними та характеристики його функціонування з точки зору самого порядку його діяльності та критеріїв її ефективності.

Необхідність розгляду банку як „відкритої” системи, здатної до саморегулювання своєї діяльності, диктується наявними економічними обставинами. Бурхливий розвиток наукомістких галузей, систем зв'язку та засобів інформації, поява нових фінансових інструментів та методів роботи з ними істотно відображаються на вимогах клієнтури до рівня та діапазону банківських послуг. Великих успіхів може досягнути тільки той банк, який здатен адекватно реагувати на зміни зовнішньої середовища, причому ефективність його діяльності безпосередньо залежить від швидкості змін, що в ньому відбуваються, так як відстаючі від інших в цьому розумінні банки

навряд чи отримають нових клієнтів або високий прибуток за рахунок проведення змін, аналогічних тим, які вже здійснювали конкуренти.

Окрім появи нових банківських продуктів і фінансових інструментів на рівень конкурентоспроможності банку має вплив розвиток засобів зв'язку, нових систем обробки інформації, інтернаціоналізація банківської діяльності, появлення нових перспективних ринків і багато інших факторів. Метою стратегічного планування його діяльності є не надання керуючим можливості розробляти кращі погляди на майбутнє і краще підготуватися до того, що передбачається, а розширити їх можливості контролювати майбутнє і ефективно реагувати на те, що не знаходиться під їх контролем.

Потребує утворення механізму саморегулювання банківської діяльності майбутнє впровадження рекомендацій Базельського комітету (Базель-2), що вимагає розробки та використання різноманітних методів і прийомів управління ризиками.

Доцільність розробки та впровадження механізму банківського саморегулювання підтверджується і проблемами управління банківською периферією. Новий погляд на процес нормальної діяльності банку в світлі концепції банківського саморегулювання потребує і новий підхід до організації діяльності різноманітних його підрозділів і дочірніх структур. Так як особливості управління ними залежать в першу чергу від їх місця знаходження, то, за нашою думкою, тут більш доцільно використання поняття банківської периферії, яку можна розділити на два рівня: внутрішній та зовнішній.

До внутрішньої периферії належать пункти обміну валют, відділення банків та їх філіали.

До зовнішньої периферії відносяться різні дочірні структури, утворені банками з метою забезпечення проведення тих чи інших операцій в ході його повсякденної діяльності: фінансові компанії, фірми по торгівлі нерухомістю, страхові, аудиторські, факторингові, лізингові, іпотечні і інші фірми і компанії. Основним критерієм доцільності утворення філіалів та підрозділів банків і фірм зовнішньої периферії є ефект від значного росту витрат через недобросовісність чи непередбаченість поведінки партнерів або через зниження витрат в порівнянні з вартістю послуг сторонніх організацій.

Якщо уявити механізм банківського саморегулювання у вигляді схеми (рис. 2.3), то блок управління банківськими ризиками є в ній одним з основних.



Рис 2.3 Механізм банківського саморегулювання

Механізм банківського саморегулювання – це система взаємопов’язаних скоординованих дій по регулюванню діяльності банку, спрямованих на ефективне управління банківськими ризиками з метою збереження фінансової стійкості в умовах постійно мінливої зовнішньої середовища. Основою для організації процесів саморегулювання банківської діяльності є стратегічне фінансове планування.

Дослідження особливостей стратегічного управління у банку, дозволяє зробити висновок, що його фінансова складова, пов’язана з формуванням і розподілом фінансових ресурсів, є основним чинником довгострокового розвитку банку. Саме від ефективності стратегічного планування банківської діяльності залежить його фінансова стійкість та надійність.

В умовах глобалізації і інформатизації, коли нематеріальні активи стають основою конкурентної переваги, потрібні фінансові показники ефективної діяльності банку. Інтегральним фінансовим критерієм оцінки правильності і ефективності фінансового стратегічного планування являється запланований приріст ринкової вартості банку і його акцій, який визначається досягненням запланованого приросту показників ефективності:  $\Delta ROA$ ,  $\Delta ROE$ ,  $\Delta ROI$ .

Важливе значення для розвитку стратегічного фінансового планування банку має використання різних методів, що дозволяють здійснити достатньо раціональний і вірний прогноз серед використаних спеціальних методів прогнозування виділяють раціональні і точні. Раціональні методи – доступні для вивчення, можуть бути описані в словесній формі і пояснені. Точні методи ґрунтуються на використанні математичних і статистичних розрахунків, можуть бути перевірені, а при змінах зовнішніх умов прогноз може бути переглянутий.

Важливими інструментами статистичних методів прогнозування є: екстраполяція (формальна та прогнозна) і різні моделі прогнозування трендові та багатофакторні. Найбільш раціональним для прогнозування результатів банківської діяльності представляється використання багатофакторних моделей, що визначають взаємозв’язок показників і силу їх взаємного впливу, із них: коефіцієнт Фехнера, коефіцієнти асоціації і парної

кореляції. Як правило, процедура відбору факторів і побудова рівняння регресії здійснюється за допомогою стандартних пакетів прикладних комп'ютерних програм, що спрощує процеси прогнозування в банках.

За кордоном існує широкий спектр програмних продуктів, що вирішують аналітичні задачі фінансового стратегічного управління з використанням таких методів як, функціональний вартісний аналіз (Activity-Based Costing, A,B,C), метод доданої вартості (Economic Value Added, EVA), аналіз ланцюга цінностей (Value Chain Analysis), збалансована система показників (Balanced Score Cards, BSC) та інші [77, с.118].

На наш погляд особливу актуальність в сучасних умовах має впровадження та використання збалансованої системи показників. Її розробили та запропонували в 1992 році Д.Нортон і С.Каплан [62, с.26]. Ця система складається з чотирьох груп показників: фінансові показники, які характеризують наскільки стратегія сприяє покращенню роботи компанії; показники взаємовідносин з клієнтами; показники внутрішньої діяльності фірми; показники з навчання та розвитку персоналу.

Реалізація рекомендацій по вдосконаленню стратегічного фінансового планування діяльності банку сприятиме підвищенню ефективності функціонування банківської системи України. Але, слід відмітити, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища банки не можуть займатися стратегічним фінансовим плануванням, розробкою та впровадженням стратегії навіть на два – три роки. Необхідність в стратегії виникає в умовах стабілізації зовнішнього макроекономічного та політичного середовища, що призведе до збільшення точності прогнозів розвитку всієї банківської системи і окремого банку. Однак посилення конкуренції в банківській сфері призводить до необхідності освоєння стратегічних підходів і методів фінансового планування вітчизняними банками.

В умовах розвитку ринкових відносин держава має впливати на економічний та соціальний розвиток суспільства. Ефективність функціонування економіки країни певною мірою залежить від рівня самоорганізації діяльності суб'єктів господарювання, в тому числі і банків. В свою чергу, розвиток та функціонування банків залежить від рівня управління фінансовими ресурсами, основу якого складає фінансове планування.

Стратегічне планування можна розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних процесів, які логічно витікають один з одного і забезпечують стійкий зворотній зв'язок (рис. 2.4.). Стратегічне планування — один із основних компонентів стратегічного управління.

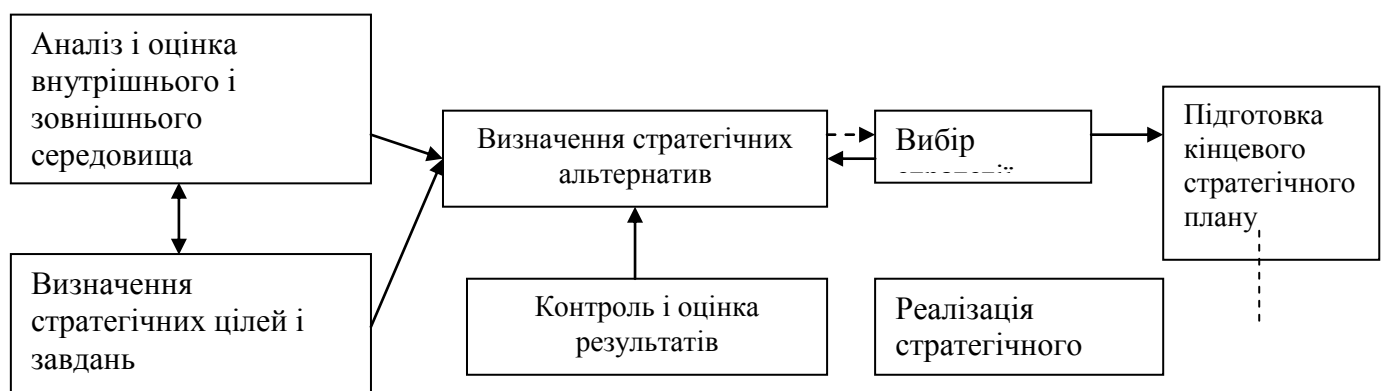


Рис.2.4. Процес стратегічного планування діяльності банку

Процес стратегічного планування включає:

- визначення стратегічних цілей і завдань функціонування банку;
- аналіз і оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення стратегічних альтернатив;
- вибір стратегій;
- підготовку кінцевого стратегічного плану.

В процесі стратегічного планування передбачаються результати реалізації стратегічного плану, проводиться оцінка очікуваних результатів. Якщо очікувані результати не забезпечують досягнення стратегічних цілей і завдань, то проводиться повторний вибір стратегії з переліку зазначених альтернатив або ж відбувається зміна цілей і завдань банку.

Відповідно до місії банку формуються стратегічні цілі і завдання, які відображають рівень банку з обслуговування клієнтів. Система цілей повинна включати: кількісні (обсяги активних та пасивних операцій, рівень використання потенціалу і т. д.); якісні (рівень доходності, витрати на 1 грн. розміщених коштів, розмір заробітної плати, рівень використання ресурсів тощо); стратегічні (підвищення конкурентоспроможності продукції), розширення ринку, вихід на нові ринки і т. інш.); тактичні (реінжиніринг бізнес-процесів, освоєння нових видів продукції тощо) цілі.

Вибір цілей відіграє дуже велику роль у майбутній діяльності банку. Цілі є фундаментом для процесу банківського менеджменту, визначають способи підвищення ефективності, лежать в основі прийняття будь-якого ділового рішення.

Діяльність кожного банку різноманітна, тому не може орієнтуватися на досягнення єдиної цілі, а повинна враховувати декілька найважливіших напрямків здійснення банківських операцій. Фахівці рекомендують враховувати декілька напрямків визначення цілей:

- становище на ринку (банк визначає позицію щодо конкурентів, успіх в показниках конкурентоспроможності);
- інновації (визначає нові способи ведення бізнесу — розробка та впровадження нових продуктів та послуг, просування на нові ринки, застосування нових технологій, нових методів організації бізнес-процесів тощо);
- продуктивність (визначає взаємозв'язок результатів діяльності з кредитними ресурсами);
- банківські ресурси (визначає оптимальне використання наявних ресурсів);
- доходність (прибутковість) (визначається кількісний рівень необхідних фінансових результатів);

- управлінські аспекти (визначаються нові методи управління);

Після визначення цілей проводиться перевірка їх якості. Головними критеріями якості поставлених цілей є їх конкретність, гнучкість, можливість коригувань, вимірність, співставність.

Цілі для нижчих ланок банку розглядаються як завдання.

Після визначення стратегічних цілей банку проводиться діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз і оцінка банку, зміни ринкової кон'юнктури, наявні ресурси та інші фактори.

Зовнішнє середовище аналізується з позиції можливостей та загроз. Аналіз середовища передбачає дослідження двох його компонентів: макросередовища та безпосереднього оточення. Аналіз макросередовища включає вивчення впливу на банк таких елементів середовища: стан економіки, правове регулювання, політичні процеси, ресурси, інформаційні технології, інфраструктура, соціальний розвиток та ін.

Безпосереднє оточення впливає на стратегічні плани банку через його клієнтів та конкурентів.

Серцевиною стратегічного планування є визначення стратегічних альтернатив. У процесі діяльності банки можуть керуватися різними стратегіями, різними варіантами поведінки в майбутньому відповідно до визначених цілей і завдань. Різноманітні стратегії можна звести до трьох типів: стабільності, росту і виживання. Банк за відповідними критеріями вибирає один тип, а в окремих випадках — поєднання різних.

Основними критеріями вибору стратегій з переліку альтернативних можуть бути: рівень наявних фінансових ресурсів, розмір ризику, час реалізації стратегії, характер зв'язків з клієнтами та власниками, рівень менеджменту щодо реалізації стратегії. Стратегічний вибір повинен бути чітко визначений і однозначний.

Після вибору стратегії банк здійснює підготовку кінцевого стратегічного плану. В залежності від поєднання вибраних стратегій стратегічний план може бути наступальним або оборонним. Наступальний стратегічний план формується банками, які володіють високим потенціалом. Оборонний — спрямований на утримання досягнутих позицій, попередження негативних наслідків ринку, запобігання банкрутства.

Як свідчить зарубіжний і вітчизняний досвід, стратегічний план надає банку визначеності та індивідуальності. Він розробляється достатньо гнучким, щоб при потребі здійснювати модифікацію і навіть переорієнтацію.

Отже, стратегічне планування має циклічний характер, є неперервним творчим процесом, який забезпечує постійну адаптацію підприємства до змінних умов зовнішнього середовища.

Оцінка стратегії — завершальний етап стратегічного управління, який забезпечує зворотній зв'язок між результатами реалізації стратегічного плану, поставленими цілями і завданнями. Засобом забезпечення такої відповідності є контроль. Головне завдання контролю полягає в з'ясуванні того, наскільки повна реалізація стратегії приведе до досягнення цілей та

місії банку. За результатами стратегічного контролю може здійснюватися коригування і стратегії, і цілей банку.

## **2.2. Інформаційна база та логіка стратегічного планування**

Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища банківської установи проводиться на основі аналізу певної інформації, отриманої способом сканування середовища (ретроспективні дані) та моніторингу середовища (відбір поточної інформації).

Моніторинг середовища здійснюється в межах трьох типів систем інформації.

**Іррегулярні системи** застосовуються при дослідженнях особливих ситуацій. Вони шукають аналогів теперішньої ситуації в минулому і використовуються для швидкої реакції на кризу усередині банку.

**Регулярні (періодичні) системи** базуються по щорічному (щоквартальному, щомісячному) огляді розвитку банківської діяльності. Результати оглядів використовуються менеджерами банку при прийнятті поточних рішень та при прогнозуванні і плануванні майбутнього.

**Системи неперервного огляду інформації** постійно досліджують важливі елементи середовища банку. Вони використовуються при плануванні і прогнозуванні майбутнього. Їх застосування може стримуватися відсутністю коштів для проведення таких діагностичних операцій або невідповідністю фахівців.

Проведенню сканування або моніторингу середовища повинна передувати робота з визначення значимих для діяльності банку елементів внутрішнього і зовнішнього середовища.

Рекомендується в сфері бізнес-процесів банку оцінювати: розміри (обсяги) банківських портфелів активних та пасивних операцій; ефективність банківських інформаційних технологій; джерела банківських ресурсів; тенденції розвитку банку; інноваційні можливості; рівень ризиків.

В сфері маркетингу: динаміку продуктового ряду; конкурентоспроможність у сфері надання послуг; розміри і частку ринку банківських послуг; якість маркетингових досліджень; організацію продажу банківських продуктів та послуг; динаміку відсоткових ставок та тарифів; види та ефективність використовуваної реклами.

В сфері фінансів доцільно детально проаналізувати: величину, склад і динаміку резервів за активними та пасивними операціями; показники ефективності; дохідність та прибутковість; показники балансу тощо.

Аналогічно оцінюється зовнішнє середовище та основні фактори його впливу на функціонування банку. При цьому найважливіше оцінити вплив факторів соціально-економічного характеру:

- рівень державного регулювання економіки;
- грошово-кредитна політика держави;
- система оподаткування;

- грошово-валютна система;
- чисельність і склад населення, його територіальний розподіл, частка активного населення, рівень безробіття;
- наявні фінансові ресурси за видами та рівень їх використання;
- конкуренти і т. д.

В умовах нестабільного соціально-економічного середовища діяльності банківської системи оцінка факторів політичного характеру повинна враховуватись при виробленні стратегії діяльності банку. При цьому враховується політична стабільність у суспільстві; міжнародне співробітництво і партнерство; характер і тенденції міжнародної фінансової допомоги і сприяння.

Джерела інформації про ділове середовище банку мають різноманітний характер. Основна частина релевантної інформації міститься в офіційних джерелах: офіційних звітах, первинній управлінській документації, доповідних записках, актах, матеріалах нарад, конференцій. Джерелом достовірної інформації в діяльності банку можуть бути його клієнти, менеджери, в тому числі служба безпеки, та власники. В окремих випадках банки можуть залучати до збору інформації позаштатних працівників, використовувати нелегальні джерела інформації. В умовах високих рівнів тінізації економіки для отримання інформації проводять спеціальні дослідження із залученням експертів.

Огляд факторів зовнішнього середовища здійснюється на основі інформації із засобів масової інформації, статистичних щорічників, професійних нарад, конференцій, галузевої статистики та ін.

Збором інформації займаються вище керівництво, маркетингові служби, юридичний відділ та служби безпеки та зв'язків з громадськістю.

Завершальним етапом діагностики організаційного середовища є оцінка інформації. Результати оцінки використовуються як основа для стратегічного аналізу та визначення можливих варіантів стратегії банку. В процесі оцінки з'ясовуються негативні та позитивні впливи середовища на майбутню діяльність банку.

Інформаційною базою виконання аналітичної і планової роботи в комерційному банку є бухгалтерський облік. Система бухгалтерського обліку виявляє і систематизує дані про діяльність установи. Методологічно й організаційно бухгалтерський облік поділяється на фінансовий і управлінський.

Фінансовий облік – це сукупність правил та процедур, що забезпечують підготовку і надання інформації про фінансовий стан і результати діяльності організації згідно з вимогами законодавчих і нормативних актів, а також стандартами бухгалтерського обліку. За даними фінансового обліку складається фінансова (бухгалтерська) звітність, що не є комерційною таємницею і призначена як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів.

Управлінський (внутрішній) облік - це сукупність методів і процедур, що забезпечують підготовку і надання інформації для внутрішнього аналізу, планування, контролю і прийняття рішень на різних рівнях управління. Управлінський облік ведеться для задоволення потреб в інформації керівництва всієї організації та її структурних підрозділів.

Поділ обліку на фінансовий і управлінський відбувався поступово. Спочатку бухгалтерський облік був лише засобом реєстрації господарських операцій методом подвійного запису і складання фінансової звітності. Облік витрат (виробничий облік) як частина бухгалтерського обліку вибірково здійснював узагальнення витрат для калькулювання собівартості продукції. Проте вже на початку XX сторіччя стало зрозумілим, що традиційний облік не повною мірою задовольняє потреби управління в умовах загострення конкуренції, ускладнення технології та організації виробництва. Унаслідок цього на підставі розроблення методів нормування праці (система Тейлора, Ганта) була посилена контрольна функція обліку шляхом використання системи калькулювання стандартних витрат і оперативного аналізу відхилень.

Наступний етап розвитку управлінського обліку почався в середині 30-х років і пов'язаний насамперед із розробленням систем калькулювання змінних витрат і обліком по центрах відповідальності.

Унаслідок впровадження цих систем сформувалася окрема підсистема бухгалтерського обліку, яка використовувала не тільки грошові вимірники і була орієнтована не на калькулювання собівартості продукції для складання офіційної звітності, а й на прийняття поточних управлінських рішень. Можна вважати, що управлінський облік як самостійна підсистема сформувалася в середині 50-х років.

Наступний етап розвитку управлінського обліку почався в середині 70-х років у зв'язку з посиленням ролі стратегічного управління в умовах глобальних змін у технологіях і системах управління. Якщо до цього управлінський облік був орієнтований тільки на управління виробництвом, то на даному етапі він став перетворюватися на стратегічний управлінський облік. На цьому етапі він набуває актуальності в банківській системі. Сучасний управлінський облік у банку, використовуючи внутрішню і зовнішню інформацію, забезпечує потреби управління інвестиційною, операційною, фінансовою діяльністю банку, а також є інформаційною базою для аналізу, маркетингу і прийняття рішень з урахуванням поточних і довгострокових цілей.

Сформована і затверджена фінансова модель і бюджет банку відображають показники, яких необхідно досягти. Однак у процесі банківської діяльності можуть виникати відхилення, тобто розбіжності між запланованими і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідного реагування періодично проводиться контроль.

Контроль за виконанням фінансових планів, або бюджетний контроль, – це процес зіставлення фактичних результатів із плановими, аналіз відхилень і внесення необхідних корективів.

Оскільки менеджери – це дуже зайняті люди, у них немає часу на вивчення усіх відхилень. Тому завдання бюджетного контролю – звернути увагу менеджерів на суттєві відхилення, що потребують детального аналізу. Це дає змогу менеджерам здійснювати управління при відхиленнях.

Управління при відхиленнях – це принцип управління, за якого менеджер концентрує увагу тільки на суттєвих відхиленнях від плану і не звертає увагу на показники, що виконуються задовільно (рис. 2.5).

Контроль за виконанням фінансової моделі і виконанням бюджету, а також управління при відхиленнях здійснюються за допомогою звітів про виконання, які складаються планово-аналітичним підрозділом і надаються менеджеру, відповідальному за прийняття відповідних рішень.

Звіт про виконання - це звіт, у якому дається порівняння запланованих і фактичних показників та розрахунків відхилень з поясненням їхніх причин. Цей звіт складається зазвичай щомісяця.

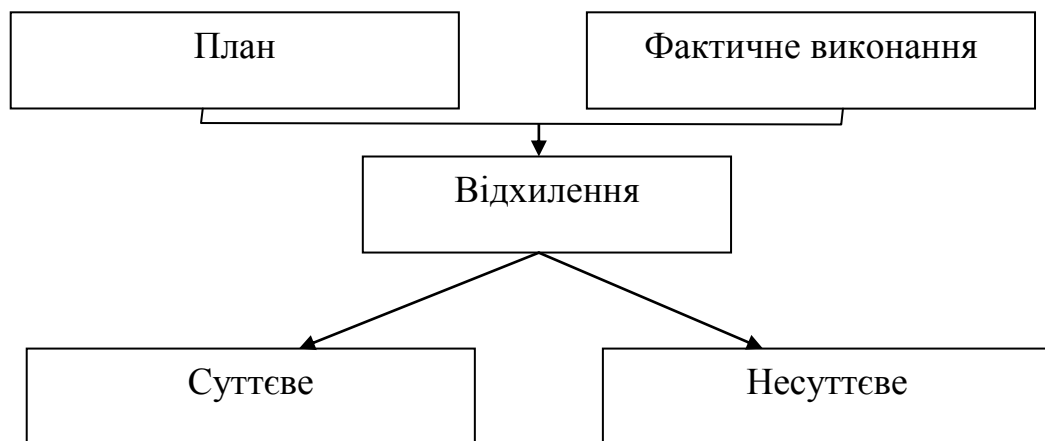


Рис. 2.5. Сутність управління при відхиленнях

Відхилення, відображені у звіті про виконання (фінансової моделі, бюджету тощо), можуть бути сприятливі (позитивні) або несприятливі (негативні).

Несприятливими (негативними) є відхилення, коли фактичний дохід менший від запланованого або фактичні витрати більші від бюджетних.

Сприятливими (позитивними) є відхилення, коли фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші від бюджетних.

Реакція менеджера на відхилення залежить від величини відхилень та їхніх причин. Якщо відхилення несуттєві, то менеджер може їх ігнорувати, тобто не вивчати причини їхньої появи. Значні відхилення потребують детального вивчення за допомогою додаткової інформації. Залежно від причин виникнення, відхилення поділяються на дві групи: відхилення, що

виникли внаслідок планування, і відхилення, що з'явилися як результат діяльності. Перші пов'язані з помилками і прорахунками у процесі складання прогнозів, визначення функцій доходів і витрат тощо. Другі є результатом діяльності персоналу або певних дій.

У випадку наявності значних відхилень, залежно від їхніх причин, можливі два альтернативних рішення:

- 1.Коригування або перегляд фінансових планів, якщо результати контролю свідчать про те, що подальше виконання їх у такому вигляді недоцільне.

- 2.Внесення відповідних корективів у дії для досягнення запланованих цілей.

Таким чином, звіт про виконання забезпечує зворотний зв'язок, звертаючи увагу менеджера на суттєві відхилення від очікуваних результатів, що, у свою чергу, дає можливість здійснювати управління при відхиленнях (див. рис. 2.5).

Втім, не завжди суттєве відхилення за певною статтею бюджету можливо трактувати як однозначно негативне або позитивне: природна складність організації руху грошових потоків усередині банку зумовлює наявність заплутаного механізму взаємозв'язків і взаємозумовленостей кількісних та якісних характеристики тих чи інших аспектів банківської діяльності. Так, скажімо, суттєве перевищення ліміту на витрати для виготовлення рекламно-сувенірної продукції може виявитися просто неминучим через оголошену банком кампанію підвищених відсоткових ставок для населення, яка в свою чергу була спричинена незадовільним рівнем нарощування ресурсної бази за рахунок залучення коштів корпоративних клієнтів внаслідок надмірної економії на підготовку висококваліфікованих менеджерів-консультантів.

Виходом із такої ситуації може стати впровадження однієї з найпрогресивніших технологій сучасного банківського менеджменту – концепції контролінгу. Ця концепція передбачає створення єдиної комплексної аналітичної системи, яка б охоплювала всі процеси, що мають місце всередині управлінського контуру банку, поєднуючи в собі основні функції фінансового менеджменту – планування, облік, аналіз і контроль. Поєднання, наприклад, таких функцій як аналіз і контроль дасть змогу уникнути згаданих вище проблем із взаємним впливом різних статей бюджету, оскільки такий розвиток ситуації має бути передбачений і змодельований заздалегідь, не чекаючи появи відхилень. Тоді як звичайний фінансовий контроль і аналіз можуть лише виявити відхилення, а потім аналізувати причини його появи.

### **2.3. Стратегічне планування структури банківського портфеля активів та пасивів**

Найбільш важливим напрямком сучасного стратегічного планування діяльності банку є планування структури портфелю активів та пасивів, в основу якого покладено імітаційне моделювання, що на основі аналізу макроекономічних тенденцій, кон'юнктури ринку, сильних і слабких сторін банку дає можливість формувати цілі розвитку банку.

Для цього рекомендується використання наступного алгоритму планування банківського портфеля активів і пасивів (див. рис. 2.6.).

Реальність одержаної моделі, на наш погляд, багато в чому визначається якістю планування банківського портфеля, яке, у свою чергу, залежить від здатності менеджерів банку на основі зібраної інформації оцінити перспективи розвитку фінансових ринків, можливість залучення ресурсів і вкладення їх в прибуткові активи, фактичну і перспективну ліквідність банку, а також необхідний рівень прибутку для його подальшого розвитку.

Необхідно також відзначити, що при використанні запропонованого алгоритму планування портфеля активів та пасивів особливу увагу слід звернути на ряд чинників, а саме:

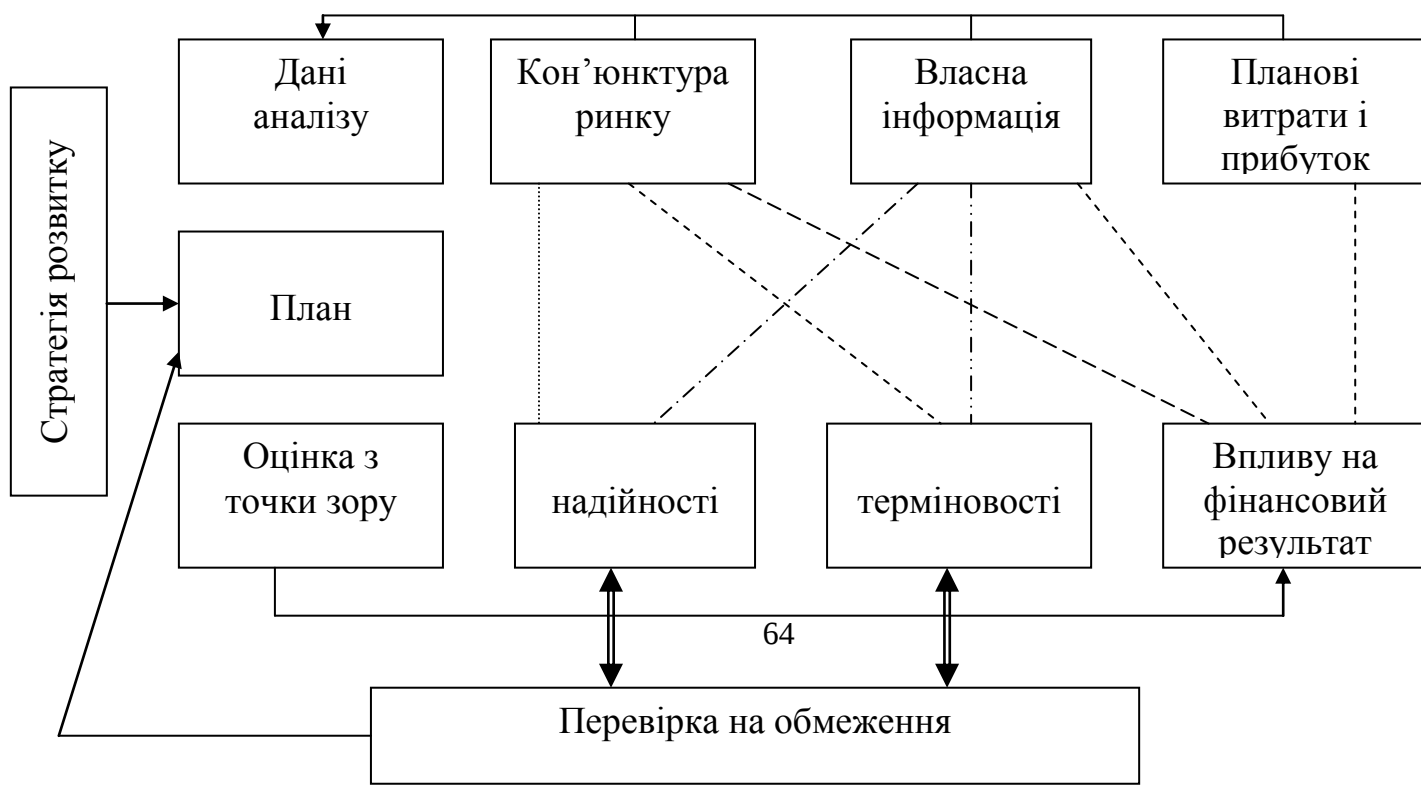
- *термін операції, яка здійснюється* (використання у вказаній моделі термінів вимог і зобов'язань, що залишилися до погашення, дозволяє значно підвищити її ефективність);

- *надійність* (для активних операцій - низький рівень ризику і збереження вартості активів у часі, для пасивних - стійкість стабільність, несхильність до дострокового вилучення);

- *вплив на фінансовий результат* (банківський портфель повинен формуватися з урахуванням максимально можливої прибутковості активів та зниження вартості пасивів);

- *кон'юнктурні особливості активних та пасивних операцій* (необхідний облік змін, що відбуваються на фінансовому ринку);

- *горизонт моделювання* для української практики в даний момент складає 6-12 місяців.



- ..... можливість надійного вкладення коштів виходячи з кон'юнктури ринків;
- можливість залучення ресурсів і вкладення в активи на плановані терміни виходячи з кон'юнктури ринків;
- вплив на фінансовий результат зміни прибутковості ринків і вартості залучення пасивів на ринках;
- надійність запланованого портфеля активів і стабільність запланованого портфеля пасивів, відповідність по термінах;
- фактична прибутковість активів і вартість пасивів;
- облік мінімально допустимої маржі;
- ===== перевірка запланованого портфеля на внутрішні і зовнішні обмеження.

Рис. 2.6. Алгоритм планування банківського портфеля

На базі одержаної моделі проводиться оцінка впливу зміни структури балансу і рівня процентних ставок на перспективну ліквідність банку. Зіставлення активів та пасивів по термінам і сумах і аналіз їх динаміки, в рамках вказаної моделі, дозволяє виявити можливий розрив ліквідності в розрізі вибраних тимчасових інтервалів.

Крім того, при складанні прогнозу на етапі формування активів та пасивів можуть бути використані зовнішні і внутрішні обмеження, які накладаються на модель, що розробляється. Зовнішні обмеження включають нормативи НБУ, а внутрішні – ліміти і вимоги, встановлені внутрішньобанківськими документами, у тому числі ліміти на рівень ризику активних операцій, необхідний рівень рентабельності і/чи процентної маржі банку, розмір гзпу, показник спреду тощо.

Далі розглянемо технологію рішення задачі планування банківського портфелю в загальному вигляді.

При формуванні банківського портфелю припустимо, що він складається з двох частин: портфелю процентних пасивів і портфелю прибуткових активів. При цьому об'єм кожної може збільшуватися за рахунок використання відомого набору інструментів.

Нехай  $S_p$  - сукупність структур портфеля процентних пасивів –  $S_1$  ( $p=1$ ) і прибуткових активів –  $S_2$  ( $p = 2$ ):

$$S_p = \langle S_1, S_2 \rangle. \quad (2.1)$$

Кожна з цих структур  $S_p = \{k_i^p, k_{ij}^p, l_{ij}^p\}$ , задана набором параметрів визначаючих порядок формування банківських портфелів:

$$k_i^p = 1, 2 \dots, i^p, \quad (2.2)$$

де  $k_i^p$  - номер відділення банківського портфелю,

$i^p$  - загальна кількість відділень в портфелі процентних пасивів або прибуткових активів;

$$k_{ij}^p = 1, 2, \dots, j^p, \quad (2.3)$$

де  $k_{ij}^p$  - номер фінансового інструменту з  $k_i^p$  - ого відділення портфеля,  
 $j^p$  - загальна кількість фінансових інструментів в  $k_i^p$  - ом відділенні  
 портфеля процентних пасивів ( $p = 1$ ) або прибуткових активів ( $p = 2$ );

$\underline{f}_{ij}^p$  - частка  $k_{ij}^p$  - го фінансового інструменту у відповідному портфелі.

Нехай  $I(t_0) = \langle B_0, P_0 \rangle$  - початковий стан банку, який визначається початковою датою  $t_0$ , початковим балансом  $B_0$  і потоком платежів  $P_0$  відповідно до вимог і зобов'язань банку, не виконаних на дату  $t_0$ .

Тоді початковий баланс  $B_0$  представимо у вигляді угруповання що відображає структуру *термінових* фінансових інструментів в банківському портфелі процентних пасивів і прибуткових активів.

$$B_0 = \langle c_1^p(t_{co}), c_2^p, \dots, c_i^p(t_{co}) \rangle \quad (2.4)$$

де  $c_i^p$  - балансова сума  $k_i^p$  - ого відділення портфеля процентних пасивів ( $p = 1$ ) або прибуткових активів ( $p = 2$ ).

Потік платежів  $P_0$  представимо множиною платежів, які заплановані вже діючими договорами банку і повинні бути безумовно виконані в плановому періоді  $[t_0; t_0 + \Delta t]$ :

$$P_0 = \langle P_1^{(1)}, P_2^{(1)}, \dots, P_i^{(1)}; P_1^{(2)}, P_2^{(2)}, \dots, P_i^{(2)} \rangle \quad (2.5)$$

Сформулюємо тепер цільові вимоги для планування у вигляді безлічі цілей вигляду:

$$G = \langle \sigma(t), D(t) \rangle; t \in [t_0; t_0 + \Delta t] \quad (2.6)$$

де  $\sigma(t)$  - цільові вимоги (обмеження) по сумах, ставках і термінах залучення і розміщення ресурсів;

$D(t)$  - безліч обмежень на допустимі об'ємні частки фінансових інструментів в портфелі.

Вхідні у вираз (2.6) цільові вимоги (обмеження)  $\sigma(t) = \langle \sigma_1(t), \sigma_2(t) \rangle$  представляє в узагальненому вигляді план залучення ресурсів

$$\sigma(t) = \langle U_{c1}(t), U_{q1}(t), U_{t1}(t) \rangle; \quad (2.7)$$

і план розміщення коштів

$$\sigma(t) = \langle U_{c2}(t), U_{q2}(t), U_{t2}(t) \rangle; \quad (2.8)$$

які задають на інтервалі планування  $[t_0; t_0 + \Delta t]$  обмеження на суми  $U_{c1}(t)$ ,  $U_{c2}(t)$ , середньозважені ставки  $U_{q1}(t)$ ,  $U_{q2}(t)$  і терміни  $U_{t1}(t)$  і  $U_{t2}(t)$  залучення і розміщення ресурсів.

Множина  $D(t) = \langle D_1(t), D_2(t) \rangle$  визначає умову диверсифікації портфелів фінансових інструментів:

$$D^p(t) = \langle D_1^p(t), D_2^p(t), \dots, D_j^p(t) \rangle \quad (2.9)$$

$$\text{де } D_{ij}^p(t) = \langle \{ \underline{f}_{ij}^p, \underline{f}_{ij}^{-p} \}, \{ \underline{f}_{ij}^p, \underline{f}_{ij}^{-p} \}, \dots, \{ \underline{f}_{ij}^p, \underline{f}_{ij}^{-p} \} \rangle \quad (2.10)$$

задані для кожного  $k_{ij}^p$  -го фінансового інструменту з  $k_i^p$ -го відділення портфеля парою чисел  $\{ \underline{f}, \underline{f} \}$ , що представляють відповідно мінімально і максимально допустимі частки фінансового інструменту у відповідному портфелі.

Далі розглянемо основні розрахункові співвідношення.

Для довільного моменту часу  $t$  і тимчасового кроку планування  $\Delta t$  приросту планових сум залучення  $U_{c1}(t)$  і розміщення  $U_{c2}(t)$  ресурсів

виражаються через приріст використовуються в цей період фінансових інструментів  $dc^{(1)}_{ij}(t)$  і  $dc^{(2)}_{ij}(t)$  наступними співвідношеннями:

$$\Delta U_{c1}(t) = dc^{(1)}_{ij}(t); \quad \Delta U_{c2}(t) = dc^{(2)}_{ij}(t) \quad (2.11)$$

Значення рівнянь (2.11) полягає у вимозі реалізації приростів сум в портфелях процентних пасивів  $\Delta U_{c1}(t)$  і прибуткових активів  $\Delta U_{c2}(t)$  за рахунок залучення і розміщення ресурсів з використанням тільки тих фінансових інструментів, які задовольняють заданій структурі банківського портфеля. При цьому приріст величини фінансових інструментів  $dc^{(1)}_{ij}(t)$  і  $dc^{(2)}_{ij}(t)$  повинен задовольняти «структурним» обмеженням (2.9), (2.10), які на дату  $t$  можна представити в розгорненому вигляді таким чином:

$$\mathcal{L}^p_{ij}(t) < C^p_{ij}(t + \Delta t) / C^p_n(t + \Delta t) \quad \mathcal{L}^p_{ij}, \quad (2.12)$$

де  $C^p_{ij}(t + \Delta t)$  – балансова сума  $k^p_{ij}$  – го фінансового інструменту, визначувана співвідношенням  $C^p_{ij}(t + \Delta t) = C^p_{ij}(t) + dc^{(2)}_{ij}(t)$ ,

$C^p_n(t + \Delta t)$  – загальна балансова сума відповідного портфеля термінових фінансових інструментів, що розраховується по формулі

$$C^p_n(t + \Delta t) = C^p_n(t) + \Delta U_{cp}(t) + \Delta C^f_p(t),$$

а  $\Delta C^f_p(t)$  – сальдо майбутніх платежів на дату  $t$  по раніше укладених операціях.

Для загальної балансової суми кожного  $p$ -го портфеля одержимо вираз через балансові суми  $C^p_{ij}$  складових його фінансових інструментів:

$$C^p_n t = \sum C^p_{ij} t, \quad p=1,2 \quad (2.13)$$

Крім вимог диверсифікації портфелів банку у формі нерівностей (2.12) застосовний до параметрів фінансових інструментів «вартісні» і «тимчасові» обмеження, які визначені Планами залучення і розміщення ресурсів  $\sigma_1(t)$  і  $\sigma_2(t)$ :

$$U_{t1}(t) = [dc^{(1)}_{ij}(t) * \tau^{(1)}_{ij}] / dc^{(1)}_{ij}(t); \quad (2.14)$$

$$U_{t2}(t) = [dc^{(2)}_{ij}(t) * \tau^{(2)}_{ij}] / dc^{(2)}_{ij}(t); \quad (2.15)$$

$$U_{q1}(t) = [dc^{(1)}_{ij}(t) * \tau^{(1)}_{ij} * q^{(1)}_{ij}] / [dc^{(1)}_{ij}(t) * \tau^{(1)}_{ij}]; \quad (2.16)$$

$$U_{q2}(t) = [dc^{(2)}_{ij}(t) * \tau^{(2)}_{ij} * q^{(2)}_{ij}] / [dc^{(2)}_{ij}(t) * \tau^{(2)}_{ij}]; \quad (2.17)$$

де  $\tau^{(1)}_{ij}$ ,  $\tau^{(2)}_{ij}$ , і  $q^{(1)}_{ij}$ ,  $q^{(2)}_{ij}$  – терміни і ставки залучення (розміщення) ресурсів для кожного фінансового інструменту.

Вирази в правій частині нерівностей (2.14) – (2.17) є середніми за дату  $t$  по відповідному портфелю значення параметрів:

- середньозважене по об'ємах час залучення ресурсів - (2.14);
- середньозважене по об'ємах час розміщення ресурсів - (2.15);
- середньозважена по об'ємах і термінах вартість залучення ресурсів - (2.16);
- середньозважена по об'ємах і термінах прибутковість розміщення ресурсів - (2.17);

Таким чином, необхідно відзначити, що за умови формування банківського портфеля з набору фінансових інструментів, параметри яких задовольняють умовам (2.11) – (2.17), результати планування знаходитимуться відповідно до заданих цільових вимог і обмежень.

Резюмуємо вищевикладене.

Заданий інтервал планування  $[t_0; t_0 + \Delta t]$  на якому визначена структура  $S = \langle S_1, S_2 \rangle$  банківського портфеля термінових фінансових інструментів. Початковий стан банку на дату  $t_0$  описується виразами (2.4), (2.5) для множин параметрів балансу  $B_0$  потоків платежів  $P_0$  по раніше укладених угодах.

Залежності (2.6) – (2.10) і (2.12) визначають основні цільові вимоги  $G = \langle \sigma(t), D(t) \rangle$  до параметрів банківського портфеля у вигляді системи обмежень на:

- суми, ставки, терміни залучення і розміщення ресурсів  $\sigma(t) = \langle \sigma_1(t), \sigma_2(t) \rangle$ ;
- структуру  $D(t) = \langle D_1(t), D_2(t) \rangle$  банківського портфеля (допустимі об'ємні частки фінансових інструментів в портфелі).

Крім основних цільових вимог (2.6) при формуванні банківського портфеля можуть бути задані і інші - додаткові вимоги до рівнів різних ризиків: обмеження на величину приросту GAP при збільшенні портфелів активів і пасивів (*ризик ліквідності*); обмеження на величину зміни відкритої валютної позиції (*ризик валютних операцій*); обмеження, визначувані нормативними вимогами НБУ і внутрішньою політикою банку.

Поточне формування банківського портфеля визначено рівняннями (2.11) і (2.14) – (2.17), де в якості невідомих виступають параметри фінансових інструментів:

$$U(t) = \langle U_1(t), U_2(t) \rangle, \quad (2.18)$$

де  $U_1(t)$ ,  $U_2(t)$  – множина невідомих параметрів фінансових інструментів портфелів ресурсів, що привертаються і розміщуваних, відповідно, визначувані виразами:

$$U_1(t) = \langle c_1(t), q_1(t), t_1(t) \rangle; U_2(t) = \langle c_2(t), q_2(t), t_2(t) \rangle. \quad (2.19)$$

Множина  $c_1(t)$ ,  $c_2(t)$  визначають суми, множини  $q_1(t)$ ,  $q_2(t)$  – ставки, а множина  $t_1(t)$ ,  $t_2(t)$  – терміни дії фінансових інструментів.

Крім того, до параметрів (2.18), (2.19) необхідно застосувати «ринкові обмеження» вигляду  $U(t) \in U^*(t)$ , характеризуючі можливості банку по залученню і розміщенню ресурсів на ринку. Множина допустимих  $U^*(t) = \langle U_1^*(t), U_2^*(t) \rangle$  визначено системою допустимих величин параметрів фінансових інструментів, що входять у вираз (2.19). Таким чином, на кожний з параметрів відділень портфеля (фінансових інструментів) накладаються обмеження наступного вигляду:

$$\underline{dc}^p_{ij}(t) \leq dc^p_{ij}(t) \leq \overline{dc}^p_{ij}; \underline{q}^p_{ij}(t) \leq q^p_{ij}(t) \leq \overline{q}^p_{ij}; \underline{\tau}^p_{ij}(t) \leq \tau^p_{ij}(t) \leq \overline{\tau}^p_{ij}; \quad (2.20)$$

де нижнім підкресленням виділені мінімально допустимі, а верхнім - максимально допустимі значення параметрів.

Таким чином, для вирішення поставленої раніше задачі необхідно знайти такі значення параметрів  $U(t) = \langle U_1(t), U_2(t) \rangle$  визначуваних виразами (2.19), з множини  $U^*(t) = \langle U_1^*(t), U_2^*(t) \rangle$  при виконанні умов (2.20), забезпечили досягнення основних цільових і додаткових вимог, заданих у вигляді системи обмежень.

Відповідно до запропонованого вище алгоритму сформуємо прогнозний банківський портфель процентних пасивів і прибуткових активів одеського банку на 01.01.2007 р., беручи до уваги наступні основні допущення:

- приріст банківського портфеля формується накопичувальним підсумком на рік з поквартальним розбиттям відповідних сум;
- темп залучення (розміщення) ресурсів постійний і визначається Планом залучення і Планом розміщення ресурсів виходячи із задач по приросту ринкової частки по відповідному напрямку (див. табл. 2.1.);
- розмір необхідного резерву по кредитних операціях складає 10% від величини загального кредитного портфеля.

Основні цільові вимоги сформулюємо в наступному вигляді:

- середньозважена по об'ємах ставка залучення депозитів не повинна перевищувати 11,5%, у тому числі 14% в гривні і 8% в іноземній валюті;
- середньозважена ставка за кредитами повинна бути не менше 18%, у тому числі 20% в гривні і 13,5% в іноземній валюті;
- величина загального спреда - не менше 6,5%, у тому числі 6,5 % в гривні і 6% в іноземній валюті;
- величина спреда «позики-депозити» - не менше 7%, у тому числі 7% в гривні і 5,5% в іноземній валюті;
- Додаткові цільові вимоги, направлені на зниження ризику ліквідності сформулюємо у вигляді системи вимог (обмежень):
- позитивний приріст GAP-ліквідності в планованому періоді по всіх тимчасових інтервалах;
- коефіцієнт короткострокової ліквідності - не менше 20%.

Таблиця 2.1

Планування залучення і розміщення ресурсів  
банком Одеського регіону

|                   | Прогноз на 01.01.06                  |                               |                 | Прогноз на 01.01.07                  |                               |                 |
|-------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------|
|                   | Банківська система Одеського регіону | Філія банку Одеського регіону |                 | Банківська система Одеського регіону | Філія банку Одеського регіону |                 |
|                   | млн.грн                              | млн. грн                      | Частка ринку, % | млн. грн                             | млн. грн                      | Частка ринку, % |
| Позички в т.ч.:   | 1760                                 | 122                           | 7               | 2700                                 | 210                           | 8               |
| Корпоративні      | 1645                                 | 112                           | 7               | 2300                                 | 170                           | 7               |
| Родрібні          | 115                                  | 10                            | 9               | 400                                  | 40                            | 10              |
| Депозити, в т.ч.: | 984                                  | 46                            | 5               | 1700                                 | 161                           | 9               |
| Корпоративні      | 398                                  | 8                             | 2               | 700                                  | 76                            | 11              |

|                    |     |    |   |      |            |   |
|--------------------|-----|----|---|------|------------|---|
| Родрібні           | 586 | 38 | 6 | 1000 | 85         | 9 |
| ПЛАН<br>ЗАЛУЧЕННЯ  |     |    |   |      | <b>115</b> |   |
| ПЛАН<br>РОЗМІЩЕННЯ |     |    |   |      | <b>88</b>  |   |

Вимоги до структури портфеля (2.9) – (2.10), які можуть розглядатися як частина загальних лімітів на структурні ризики банківського портфеля, а також обмеження на параметри (2.20) приведемо у додатку 8.

Початковий баланс банку на 01.01.2003 р., а також результати розрахунків (прогнозний баланс на кожну квартальну дату) приведені в додаток 9.

На підставі прогнозного балансу на кожну квартальну дату розрахуємо середньоденний баланс банку і представимо його в додатку 10.

Аналізуючи одержаний результат, необхідно відзначити, що побудовані моделі балансу забезпечують в плановому періоді заданий Планом залучення і Планом розміщення ресурсів приріст банківського портфеля кредитів і депозитів (91,2 млн. грн. і 115,0 млн. грн. відповідно), а також задовольняє основним і додатковим цільовим вимогам (див. табл. 2.2). Крім того, в сформованих прогнозних балансах банку враховані доведені вимоги до структури балансу.

Таблиця 2.2

#### Основні і додаткові цільові вимоги

|                                                       | Національна валюта |       | Іноземна валюта |       |
|-------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------|-------|
|                                                       | План               | Факт  | План            | Факт  |
| Середньозважена по об'ємах ставка залучення депозитів | <14%               | 13,8% | <8%             | 7,9%  |
| Середньозважена по об'ємах ставка кредитування        | >20%               | 20,1% | >13,5%          | 13,5% |
| Загальний спред                                       | >6,5%              | 6,5%  | >6%             | 6,3%  |
| Спред «кредити- депозити»                             | 7%                 | 7,3%  | >5,5%           | 5,7%  |
| Динаміка GAP ліквідності                              | >0                 |       | 26,1%           |       |
| Коефіцієнт короткострокової ліквідності               | >20%               |       | 23%             |       |

Наведені розрахунки дозволяють вирішити задачу формування планового банківського портфеля активів і пасивів з урахуванням основних цільових і додаткових вимог, а також заданої системи обмежень на параметри строкових фінансових інструментів.

Необхідно також відзначити, що, на нашу думку, одержана модель банківського портфеля активів і пасивів повинна постійно аналізуватися фахівцями відповідних підрозділів і коректуватися з урахуванням змін кон'юнктури ринків.

Використовування на практиці запропонованого алгоритму планування банківського портфеля дозволить підвищити ефективність управління

ліквідністю банку і, у зв'язку з цим, може бути рекомендовано для використання в банках України.

## **РОЗДІЛ 3. ТАКТИЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ**

### **3.1. Мета, задачі та організаційні засади тактичного та оперативного фінансового планування**

Тактичне планування істотно відрізняється від стратегічного за певними ознаками. Основна відмінність полягає в охопленні напрямків впливу. Стратегічне планування справляє ширший і глибший (глобальний) вплив на діяльність банку, визначає його успіх в майбутньому. Тактичне – враховує поточну внутрішню і зовнішню ситуацію, передбачає необхідні і можливі заходи для того, щоб їх реалізація забезпечила успіх сьогодні та сприяла досягненню стратегічних цілей і завдань.

Зарубіжна і вітчизняна практика планування визначила як найбільш прийнятний для розробки тактичних планів часовий період в один рік, що відповідає календарному і фінансовому періоду.

Місце тактичного планування в системі планів банку означена у розділі 2 даного дослідження.

Таким чином, тактичне планування зорієнтовано на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають короткостроковий характер. У тактичному плані формулюють способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності (фінанси, організація, кадри, маркетинг та ін.).

Тактичне фінансове планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічено основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що заплановано отримати. Впровадження нових програм і проектів, розробка нових видів послуг або фінансових інструментів, розширення мережі філій, вихід на нові ринки – усі ці завдання потребують розробки докладного тактичного плану, який визначає послідовність дій, конкретні терміни та виконавців. Тактичний план може використовуватись і на рівні окремих підрозділів, відділень і на рівні банківської установи, залежно від характеру поставленого завдання.

Фінансове планування орієнтоване на складання альтернативних бюджетів, враховуючих необхідні затрати капіталу на нові банківські програми або проекти, та планових балансів банку, забезпечуючи реалізацію цих програм і одночасно дотримання розроблених лімітів.

Роль фінансового плану в процесі тактичного планування діяльністю банку надмірно велика. По-перше, фінансовий план дозволяє оцінити забезпеченість ресурсами і внутрішніми можливостями банку розробленого плану дій і передчасно відмовитися від програм, реалізувати які не дозволяє накопичений потенціал банку. По-друге, фінансовий план є невід'ємною частиною процесу управління ризиками, так як при його складанні оцінюють

декілька альтернативних проектів розвитку ситуації, які дозволяють швидко реагувати на зміни умов діяльності банку і пристосуватися при виникненні загроз його розвитку.

По-третє, фінансовий план виступає головним орієнтиром для оцінки результатів роботи банку. На основі фінансового плану розробляється план матеріального і морального заохочення в банку.

Проблемам розробки і впровадження тактичного фінансового планування присвячені роботи таких вітчизняних науковців, як В.А. Алексєєва, В.В. Вітлінського, О.А.Кіріченко, Т.Корнієнко, В.І.Міщенко, С.Прасолевої, Л.Примостки та інші.

Проте, незважаючи на актуальність впровадження процесів фінансового тактичного планування в діяльність банків, формування методології такого планування не отримало значного розвитку, що виявляється у відсутності значних наукових розробок у цьому напрямі, хоча й спостерігаються певні позитивні зрушення.

Основою економічних успіхів сучасної країни є надійна макроекономічна стабільність, яка забезпечується відповідним розвитком банківської системи. Ефективне ж функціонування вітчизняної банківської системи в умовах трансформації економіки України у світовий фінансовий простір великою мірою залежить від розширення можливостей власного розвитку, перш за все, за рахунок підвищення прибутковості діяльності банків.

Дослідження сутності прибутковості банку продемонструвало, що в економічній теорії і практиці не існує однозначної термінології щодо її визначення. Тут, на наш погляд, можна виділити два основних підходи.

Першим, найбільш поширеним, є той із них, коли прибутковістю визначають рентабельність, наголошуючи на тому, що це – рівень прибутковості, вимірюваний у відсотках, тобто відносний показник. В такому змісті поняття прибутковості часто поширюється на всі рівні управління: фінансове, операційне, інвестиційне.

За другим підходом прибутковість підприємства (банк теж можна розглядати як комерційне підприємство) визначається як його спроможність отримувати прибуток і проводити прибуткову (рентабельну) діяльність. В такому змісті найбільш широке означення прибутковості підприємства наводить І.О.Бланк, який визначає прибутковість (profitability) як здатність підприємства генерувати прибуток і здійснювати рентабельну діяльність [15, с. 519]. На нашу думку, вказане правомірно віднести і до характеристики прибутковості банку, так як він теж є специфічним підприємством, ціль якого є генерування прибутку.

Прибуток є запорукою надійності банківської системи, забезпечує безпеку вкладів та наявність джерел розвитку робочих активів банку, від яких залежить ефективність розвитку економіки країни.

Проаналізуємо зміни основних показників прибутковості банків України – прибуток, спред, рентабельність капіталу (ROE) та рентабельність

активів (ROA). Оскільки основними складовими банківського прибутку є процентні доходи та витрати, то наявність додатного спреду можна вважати передумовою отримання прибутку; наявність від'ємного або недостатньо великого фінансового результату за умови існування додатного спреду свідчить про неякісне управління доходами та видатками. А порівняти повноту використання потенціалу, який дає різниця між відсотковими ставками отриманими та сплаченими, можна за допомогою відносних показників ROE та ROA.

Розглянемо зміни цих показників в 2000-2005 рр. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Показники прибутковості діяльності банків України  
за 2000-2005 роки

| Назва показника              | 2000 р. | 2001 р. | 2002 р. | 2003 р. | 2004 р. | 2005 р. |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Прибуток (збиток), млн. грн. | -30     | 532     | 685     | 827     | 1263    | 2170    |
| Рентабельність активів, %    | -0,09   | 1,27    | 1,27    | 1,04    | 1,07    | 1,31    |
| Рентабельність капіталу, %   | -0,45   | 7,50    | 7,97    | 7,61    | 8,43    | 10,39   |
| Чиста процентна маржа, %     | 6,31    | 6,94    | 6,00    | 5,78    | 4,90    | 4,90    |

Джерело: [186].

Як свідчать дані табл. 3.1, прибутковість діяльності банківської системи України за останні 6 років, у цілому, має тенденцію до збільшення. Тільки у 2000 році прибуток банківської системи мав негативне значення, це було викликано, насамперед, банкрутством банків “Україна”, “Градобанк”, та збитковою діяльністю “Ощадбанку” України. Рентабельність капіталу та активів підвищується, незважаючи на перманентне скорочення процентного спреду, що загалом можна розцінити позитивно. Значення розглянутих показників рентабельності наближуються до свого оптимального значення (1- 4 % для ROA та 10-20% для ROE).

Але слід відмітити, що позитивні тенденції, які помітилися в останні роки, залишаються нестійкими, а враховуючи посилення конкуренції з іноземними банками та зміну процентних ставок за кредитами в сторону їх зниження (що призводить до зниження чистої процентної маржа), вітчизняні банки у подальшому будуть отримувати менший прибуток.

Вказані процеси потребують використання та вдосконалення фінансового планування у банках. Фінансове планування як управлінська технологія включає в себе три складових:

- технологія складання фінансового плану, яка включає методи і інструменти внутрішньобанківського фінансового планування: види бюджетів, система показників і нормативів, порядок консолідації фінансових планів різноманітних рівнів;

- орієнтація фінансового планування на створення систем різних центрів фінансової відповідальності, процедури складання і контролю за виконанням планів, розподіл функцій і зобов'язань в апараті управління;
- автоматизація розрахунків, яка дозволяє реалізувати безперервний контроль виконання фінансових планів в різних аспектах.

Різновидом тактичного фінансового планування банку є оперативне.

Оперативне планування спрямовано на вирішення конкретних питань діяльності банку в короткостроковому періоді. Мета оперативного планування – забезпечення безперебійної, ритмічної, збалансованої роботи банку і в часовому розрізі (за днями, тижнями, місяцями), і в розрізі структурних підрозділів банку. Оперативні плани розробляють на основі стратегічного і тактичного планів діяльності банку. Вони залежать від прийнятої стратегії управління, структури потенціалу, системи управління.

Максимальна тривалість часового горизонту для оперативного планування обмежується роком. Такі плани також складають на півріччя, квартал, місяць, декаду. Оперативні плани мають високий ступінь деталізації планових показників, перелік яких залежить від часових меж його реалізації. Оперативний план у межах місяця більш деталізований і конкретизований для тривалих періодів можна використовувати узагальнені показники.

Відокремлення об'єктів оперативного управління в банку тісно пов'язано зі структурою динамічного банківського балансу, який відображає фінансовий і майновий стан банку. Оскільки в кожному банку щоденне складання балансу обов'язкове, оперативна управлінська діяльність і полягає передусім в управлінні окремими банківськими операціями та балансом у цілому. Об'єктами оперативного планування в банку можуть бути: фінансові потоки, окремі банківські операції, фінансові ризики, індикатори фінансових ринків, фінансові результати діяльності банку та його структурних підрозділів, ліквідна позиція банку та нормативи обов'язкового резервування, валютна позиція тощо. Розроблення оперативних планів і постійний контроль за їх виконанням дає змогу менеджерам банку ефективніше реалізувати функцію оперативного управління.

Процес побудови планів і бюджетів включає розрахунок фінансових результатів на плановий період діяльності, а також необхідних для цього фінансових, матеріальних та людських ресурсів. У процесі планування встановлюються планові значення показників балансу, які базуються на плануванні окремих кількісних показників, а також звіту про прибутки та збитки - планового бюджету.

Планування кількісних показників і створення бюджетів відбувається як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих функціональних і структурних підрозділів, тому окремі плани повинні узгоджуватися. Процес узгодження бюджетів може здійснюватися чотирма методами: “згори вниз”, “знизу вгору”, „комбінований” та „комбінований з лімітами”.

У першому варіанті топ-менеджери банку формулюють завдання і

визначають планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів. Керівники підрозділів розробляють конкретні заходи досягнення планових показників, які потім подаються на розгляд топ-менеджерів банку й узгоджуються. Такий підхід на нашу думку ефективний тоді, коли потрібно швидко реагувати на зміну зовнішніх умов і на жорстку конкуренцію. Недолік цього варіанту – керівники банку можуть не врахувати особливості діяльності підрозділів, тому доводити такі планові показники, які неможливо виконати.

У другому варіанті – при узгодженні бюджетів “знизу вгору” – кожен підрозділ самостійно розробляє фінансовий план, виходячи із власних можливостей і потреб. Остаточний варіант плану визначається в ході обговорення між топ-менеджерами банку та керівниками підрозділів. Здебільшого такий процес має ітеративний характер, коли плани кілька разів уточнюються, коригуються, узгоджуються, а керівники кожного підрозділу зможуть застосувати на практиці свої знання та активно впливати на розвиток свого бізнесу.

Недоліком цього варіанту є вірогідність формулювання “знизу” необґрунтованих рішень або недостатньо аргументованих планових фінансових показників, що представляються в недбалому розрахунку даних або в свідомому підвищенні цифр. Результатом цих недоліків є відсутність поняття корпоративних цілей, зв’язку планів розвитку підрозділів з ресурсними можливостями банку в цілому.

На нашу думку, в сучасних умовах розвитку діяльності банків України, процес планування повинен здійснюватися “комбінованим” або “комбінованим з лімітами” методами фінансового планування.

“Комбінований” метод фінансового планування дозволяє використовувати переваги методів “зверху вниз” і “знизу вгору” і при цьому нівелювати їх недоліки. Топ-менеджери і керівники підрозділів розраховують та формують загально банківські консолідовані значення показників фінансового плану, які потім передаються в підрозділи і філії по технології “зверху вниз”. В підрозділах і філіях в рамках заданих загально банківських значень встановлюються значення статей бюджету по технології “знизу вгору”.

Метод фінансового планування банку “комбінований з лімітами” додатково підтримує можливість установлення керівниками банку лімітів на кількісні показники фінансового плану підрозділів і філій.

В першому підрозділі було запропоновано виділення такої окремої специфічної функції фінансів, як диспозитивна. Вимога дій цієї функції призводить до необхідності використання в сучасному банку диспозитивного фінансового планування. На нашу думку, диспозитивне фінансове планування – це процеси регулювання фінансових потоків банку, що дозволяють його підрозділам виконувати показники оперативного фінансового плану.

Інструментами фінансового диспозитивного планування є поточне регулювання ліквідністю, управління рівнем трансфертних цін, регулювання дисбалансів чутливих до змін процентних ставок активів та пасивів по строкам, управління поточними витратами банку. При цьому диспозитивне фінансове

планування не приводить до змін оперативних фінансових планів, навпаки, воно використовується для виконання підрозділами банку показників оперативного плану.

### 3.2. Бюджетування як метод планування

Початковим етапом фінансового планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів розвитку банку, а також стратегічне фінансове планування. В рамках розроблених стратегій у подальшому визначаються задачі та параметри тактичного, оперативного та диспозитивного фінансового планування.

Для обґрунтованості та точності вирішень таких фундаментальних питань, як вибір ресурсів та напрямків їх використання для досягнення поставлених цілей, банки організують систему фінансового планування на основі бюджетів.

Ефективність фінансового планування на основі бюджетів обґрунтовано в працях зарубіжних (Е. Джонс, С. Майерс, Дж. Сідел, Дж. Сінки, Н. Расмуссен, П. Роуз), російських (І. Балабанов, А. Ємельянов, В. Ковальов, К. Садвакасов, Ю. Масленніков) та вітчизняних фахівців (М. Білик, О. Любунь, О. Кандиба, О. Сисоєв, С. Оніщенко, Н. Шульга). В той же час теоретичні та практичні аспекти бюджетного планування діяльності банку та використання трансфертного ціноутворення при його організації залишаються недостатньо дослідженими. Через це ми вважаємо за необхідне обґрунтувати доцільність використання трансфертного ціноутворення та системи бюджетів як основи фінансового планування діяльності банку.

Процес планування майбутніх операцій банку і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів у світовій практиці фінансового менеджменту отримав назву „бюджетування” (англ. – budgeting), особливої технології планування, обліку й контролю фінансових результатів.

Перш, ніж безпосередньо перейти до визначення бюджету та його основних переваг, зупинимось на питанні термінології.

У російській та українській теорії та практиці поняття „кошторис”, „бюджет” та „план” часто вживають у тотожних значеннях. Для вирішення цієї проблеми прослідкуємо, як визначаються зазначені терміни в економічних словниках та енциклопедіях.

Бюджет – (англ. budget – сумка) – упорядкована та скоординована програма фінансового планування та управління [174, с. 195].

Кошторис – (англ. cash budget – сумка з готівкою) – документований план надходження та витрат грошових коштів для фінансування видатків підприємств та організацій [180, с. 893].

Економічний план – це опис, картина, модель майбутнього стану економічної системи в цілому, галузі, підприємства [180, с. 246].

З вищенаведеного можна зробити висновок, що визначення цих понять не відрізняються одне від одного кардинально, проте, на нашу думку, термін „бюджет” точніше окреслює зміст процесу фінансово-економічного планування, оскільки передбачає необхідність упорядкування та координації програм фінансового планування та управління бізнес-процесами у банку.

Отже, бюджет – це деталізований план здійснення бізнес-процесів у банку, складений у грошовому вимірі, який охоплює всі сфери діяльності банку або різних його структурних одиниць, а також дозволяє зіставити всі витрати та отримані результати за певний час в майбутньому.

На нашу думку, бюджетування в банку – це сучасна технологія управління, що створює умови для більш ефективної діяльності банку за рахунок зниження витрат на внутрішню взаємодію, а отже, забезпечується всебічна економія ресурсів.

На відміну від традиційного фінансового планування, бюджетування є комплексним інструментом управління, що дозволяє йому відігравати ключову роль у системі фінансового менеджменту. За його допомогою комерційний банк може визначити собівартість банківських послуг, рівень прибутковості як його окремих бізнес-центрів, так і банку в цілому.

Бюджетування не тільки сприяє підвищенню ефективності роботи банку, забезпечуючи регулярне отримання достовірної інформації про результати його діяльності, але й дозволяє:

- виявити та проконтролювати всі грошові потоки банку (як клієнтські так і свої);
- ефективніше управляти власними залученими та запозиченими коштами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- оптимізувати оподаткування;
- налагодити управлінський облік, ефективно управляти документообігом у банку;
- здійснювати контроль ефективності роботи підрозділів та їх керівників на всіх стадіях бюджетування;

Впровадження системи бюджетування при управлінні банком передбачає використання цілого ряду організаційних заходів, до яких, насамперед, належать:

- вибір створення і затвердження моделі та правил ведення бюджетного планування;
- регулярна розробка, відповідно до прийнятих правил, окремих бюджетів структурних підрозділів, напрямків діяльності, тощо;
- корегування і затвердження окремих бюджетів;
- складання і затвердження консолідованого бюджету банку;
- контроль за виконанням консолідованого та окремих бюджетів, а також механізми оперативного управління і коригування у процесі виконання бюджетів.

На нашу думку, в сучасному банку бюджети можна класифікувати за такими ознаками (рис. 3.1).

Варто зазначити, що побудова системи бюджетів, а тим більше їх впровадження у банках справа не проста, яка вимагає як зусиль часу, так і коштів.

При складанні та впровадженні бюджетів виникають такі основні проблеми:

- відсутність систематичного підходу до управлінського обліку. Як відомо, в плані рахунків виділено спеціальний восьмий клас „Управлінський облік”, але він у багатьох банках використовується для відображення специфічного українського податкового обліку, а також для накопичення та розподілу між підрозділами загальнобанківських витрат;
- непристосованість програмного забезпечення та недостатність бухгалтерської інформації для формування бюджетів;
- бухгалтерський, податково-орієнтований підхід до витрат, їх аналізу, плануванню;
- інерція керівництва, побоювання щодо конфліктів у колективі, у зв'язку з тим що при визначенні ефективності діяльності функціональних бізнес-одиниць банку необхідно дотримуватися таких принципів як конгруентність, стимулювання та корегування діяльності як самих підрозділів, так і їх керівників.

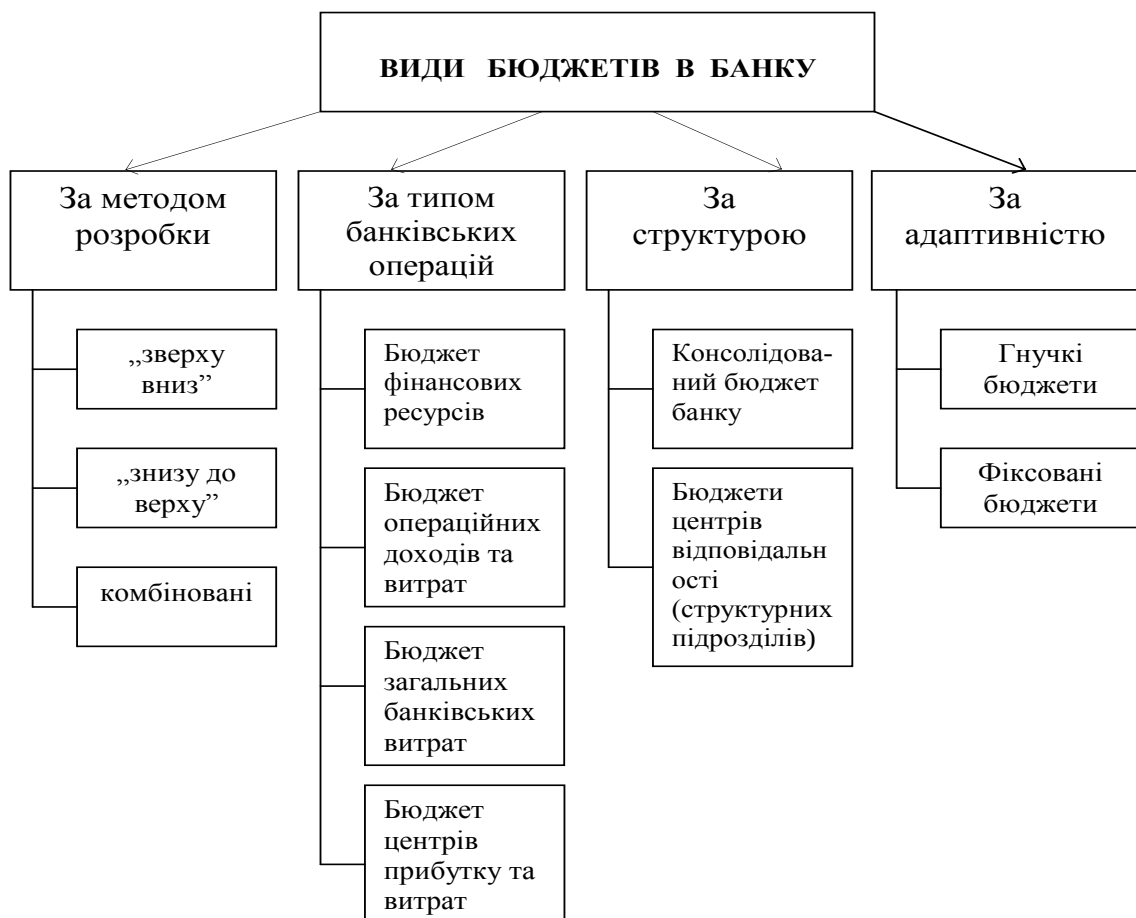


Рис. 3.1. Класифікація бюджетів комерційного банку

Безпосередня постановка системи бюджетного планування комерційного банку починається із побудови його фінансової структури та розробки плану доходів і витрат. У цьому аспекті ключовим у концепції банківського бюджетування є поняття центру відповідальності (бізнесу). Згідно з цією концепцією, всі структурно та функціонально відокремлені підрозділи банку (філії, відділення, управління, служби, відділи) розглядаються як самостійні бізнес-центри і розподіляються на центри прибутку та витрат.

Необхідною передумовою впровадження бюджетування є розробка фінансової структури банку. Фінансова структура відмінна від організаційно-функціональної, однак значною мірою базується на ній. Інакше кажучи, існуюча організаційна структура багато в чому детермінує вибір фінансової структури. Звичайно, можливий варіант, коли впровадження бюджетування відбувається в комплексі з іншими нововведеннями, тобто фактично є елементом комплексної реорганізації банку й реінжинірингу бізнес-процесів у банківській діяльності. Однак і в цьому випадку існуюча структура відіграє певну роль, однак вже не чинить визначного впливу на вибір фінансової.

Покладаючись на цю передумову, а також для уточнення вихідного положення банку перед впровадженням системи бюджетування, вважаємо за необхідне прийняти за вихідну організаційно-функціональну структуру універсального системного банку з розвиненою регіональною мережею, як наприклад, Приват, Аваль, Укрсоцбанк, тому що саме для них, зважаючи на масштаби діяльності, проблема побудови ефективної та керованої системи фінансового планування є особливо актуальною.

Розробка фінансової структури – дуже важливий етап, тому що від нього залежить позитивним чи негативним буде ефект від впровадження вищезазначених процесів як для окремих бізнесів, так і для банку в цілому.

Сучасний комерційний банк обслуговує різні сегменти клієнтів, види послуг для яких є загальними та специфічними, обсяг коштів та характер руху на рахунках яких є різним. Така специфіка потребує наявності відповідної побудови організаційної структури. Враховуючи, що сегменти клієнтів та види банківської діяльності є джерелами доходів та витрат банку, вони є близькими з огляду на технологічний уклад, кожен з них може бути виділений в окрему структуру (підрозділ) - центр відповідальності.

Для обґрунтованого визначення центрів відповідальності на основі організаційної структури банку необхідно сформулювати критерії їх виділення:

- отримання прямих доходів завдяки розміщенню ресурсів та здійснення прямих витрат завдяки їх залученню від клієнтів з використанням специфічних фінансових інструментів та продажу банківських послуг клієнтам банку;
- продаж взаємопов'язаних та близьких банківських послуг на базі єдиних технологій;
- наявність власного ринку діяльності та клієнтської бази;

- існування ланки керування та управління.

У банківській практиці, як правило, виділяють 2 типи центрів відповідальності: центри доходу чи прибутку (мета діяльності – максимізація доходу або прибутку) та центри витрат (інфраструктури або підтримки, які повинні ставити собі на меті зниження витрат). Прикладом останніх можуть слугувати такі банківські служби (відділи) як бухгалтерія, відділ кадрів, служба безпеки, тощо. Виділення центрів прибутку (на нашу думку, найбільш адекватним є саме така назва, оскільки метою діяльності банківської установи є скоріш отримання саме достатнього прибутку, а не доходу) може відбуватися за такими напрямками: за функціональною ознакою та побудова клієнтоорієнтованої фінансової структури. У першому випадку виділятимуть казначейство, кредитний та депозитний бізнеси, а у другому – казначейство, корпоративний та роздрібний бізнеси. У випадку універсального банку формуються наступні види бізнесів в залежності від сегментів банківського ринку, виділених за групами клієнтів та за територіальною ознакою: корпоративний (обслуговування юридичних осіб), казначейство (операції на грошових ринках – міжбанківський і фондовому, за свій рахунок, з доручення клієнтів, обслуговування банків-кореспондентів), індивідуальний (обслуговування громадян) і територіально відособлені підрозділи (філії). У загальному вигляді схема взаємодії таких центрів відповідальності представлена на рис. 3.2.

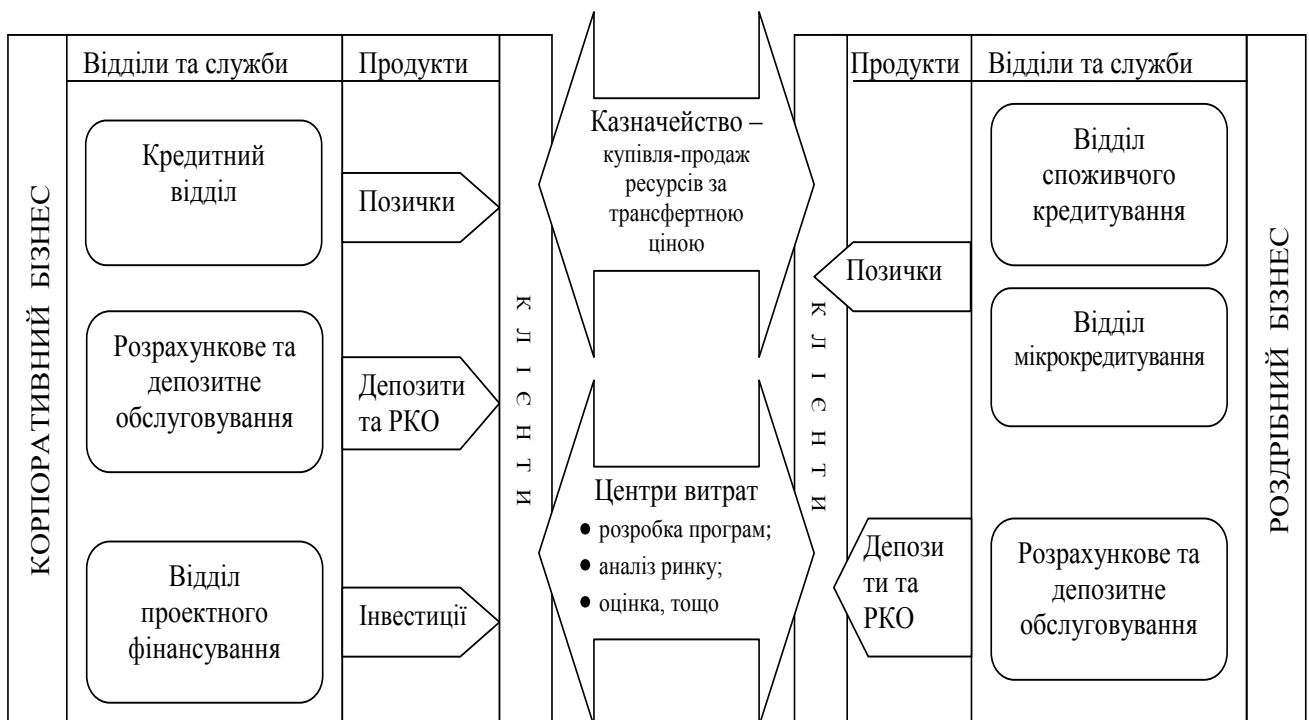


Рис. 3.2. Схема взаємодії центрів відповідальності

Переваги такого розподілу на центри відповідальності полягають, на нашу думку, в тому, що кожне з виділених підрозділів здійснює як залучення, так і розміщення коштів, тобто доходи і витрати окремої структурної одиниці цілком порівнянні для того, щоб можна було оцінити

ефективність кожного в сфері залучення і/або розміщення коштів. Як правило, у відділу корпоративного бізнесу виникає дефіцит ресурсів (розмір вкладень перевищує розмір залучень), і він залучає відсутні кошти в казначействі, відділ роздрібного бізнесу, навпроти, є постачальником ресурсів; філії ж можуть виступати, як у ролі споживачів, так і в ролі постачальників фінансових ресурсів.

Казначейству відведена роль посередника між підрозділами, що залучають та розміщають кошти; крім того, у випадку нестачі (надлишку) внутрішньобанківських ресурсів казначейство здійснює залучення (розміщення) коштів на зовнішньому ринку.

На наш погляд, для забезпечення успішного функціонування системи бюджетування в банках повинні бути розроблені і затверджені технології (методи) складання бюджетів. Побудова системи бюджетування комерційного банку повинна включати методологічну розробку таких питань:

- концепції внутрішньобанківського управлінського обліку;
- аналізу структури активів та пасивів банку за обсягами, строковістю та доходністю;
- аналізу розміру процентних доходів та витрат;
- аналізу непроцентних доходів та витрат;
- аналізу собівартості банківських продуктів, коефіцієнтів внутрішньої вартості банківських послуг;
- оцінку, контроль, моніторинг банківських ризиків;
- бізнес-планування і бюджетування в цілому по банку.

Огляд зарубіжної і вітчизняної наукової літератури та вивчення досвіду ряду комерційних банківських установ, дозволяє зробити висновки про існування двох основних підходів до побудови моделі бюджетування, основні відмінності між якими ґрунтуються на особливостях прийнятої в банку системи управлінського обліку. Бюджетна модель може спиратися або на розрахунок повної собівартості банківських продуктів, рентабельності бюджетних одиниць (метод *absorption costing*), або ж на використання у таких розрахунках лише прямих чи змінних витрат та віднесенні обсягів загально банківських умовно-постійних витрат до кінцевих фінансових результатів діяльності банку, метод *direct costing*.

У результаті проведеного дослідження було виявлено, що більшість вітчизняних банків у своїй діяльності використовують прості моделі розрахунку собівартості, наприклад АКБ „Приватбанк” рекомендує розраховувати собівартість банківської послуги як суму прямих та накладних витрат, що не забезпечує здійснення ефективного контролю за використанням матеріальних, людських та фінансових ресурсів.

Тому за існуючих умов вітчизняні банки повинні активніше впроваджувати моделі бюджетування, що передбачають повний розподіл за калькуляційними одиницями. Найбільш ефективною, на наш погляд, є широко розповсюджена в західних комерційних банках модель, яка

ґрунтується на використанні трансфертного ціноутворення. Запропонована методика внутрішнього ціноутворення має суттєві переваги – висока точність та об'єктивність оцінки фінансових результатів, що дають можливість комерційному банку досягти максимального економічного ефекту від впровадження бюджетного планування.

Особливість банківської діяльності полягає в тому, що центри відповідальності дуже тісно взаємопов'язані завдяки постійним процесам залучення та розміщення ресурсів. На відміну від промислові підприємств, де для конкретного виду товару використовується сировина певної марки (типу), у банківській діяльності як сировину використовують кошти, які є безособовими. У банку існують підрозділи, які займаються залученням ресурсів у вигляді вкладів та депозитів, і підрозділи з розміщення ресурсів і у вигляді надання позик юридичним та фізичним особам, вкладень у цінні папери та інші активи, а також такі підрозділи, які для своєї діяльності з обслуговування клієнтів потребують коштів, - розрахункове, касове обслуговування. Тобто центри виробництва в банку між собою щільно пов'язані – спостерігається постійний перерозподіл залучених та розміщених ресурсів.

Якщо для оцінки ефективності центрів виробництва банку застосовувати традиційну модель управління за фінансовим результатом, що використовується на більшості підприємств різних галузей економіки (фінансовий результат дорівнює різниці між прямими доходами та сумою прямих та загальнобанківських (непрямих) витрат, які здійснюються центром управління та центром забезпечення виробництва, а потім розподіляються між центрами виробництва), то підрозділи, які залучають ресурси, будуть мати значні та постійні збитки, а підрозділи, які займаються розміщенням ресурсів, - невинуватно великі прибутки. Важливим недоліком застосування вказаною методу в умовах банку є брак потреби в центрах, які розміщують ресурси, компенсувати витрати, пов'язані із залученням ресурсів, через те, що ці ви грати обліковуються за іншими центрами.

Усе це дає підстави застосовувати метод трансфертного ціноутворення при визначенні ефективності діяльності підрозділів банку. Тобто трансфертна ціна - це ціна на фінансові ресурси, які умовно передаються всередині банку від одного підрозділу до іншого.

Трансфертна ціна формує основний дохід центрів, які залучають ресурси від клієнтів та реалізують їх на внутрішньобанківському ринку. У той же час для центрів розміщення підрозділів, які розміщують ресурси на зовнішньому ринку, плата за придбані ресурси - одна з основних статей процентних витрат. Таким чином, внутрішньобанківський обіг грошових коштів формує операційні витрати одних центрів виробництва та доходи інших, що робить трансфертне ціноутворення основною частиною оцінки ефективності діяльності підрозділів.

Питання правильного визначення трансфертної ціни набуває головного значення. У літературі існує декілька підходів до виду трансфертної ціни:

- вартість міжбанківського ресурсу строком на 2 - 3 тижні [156, стор. 53];
- вартість у межах загальної процентної маржі: маржа розподіляється між центрами залучення та розміщення у співвідношенні 1:2 через те, що центри розміщення несуть основні ризики [77, стор. 65];
- вартість на підставі мінімальної та достатньої маржі (МДМ): в основі лежить вартість залучених ресурсів, збільшена на МДМ, яка дозволяє покрити витрати центру виробництва на залучення ресурсів (оплата праці, канцелярські витрати, утримання комп'ютерного обладнання тощо) [51, стор. 52].

Наведені варіанти встановлення трансфертних цін мають як певні недоліки, так і переваги. Скажімо, ціноутворення на підставі вартості ресурсів на міжбанку потребує врахування динамізму в ставках, які властиві міжбанківському ринку, у той час як вартість за ресурсами фізичних та юридичних осіб та комерційними кредитами є більш прогнозованою та консервативною.

Найбільше недоліків містить другий метод - на підставі розподілу маржі. По-перше, він оперує таким поняттям, як процентна маржа, яка розраховується із середньої вартості залучених та розміщених ресурсів, що не дозволяє врахувати вартість окремого виду ресурсів, який припадає на той чи інший центр виробництва. По-друге, метод фактично є методом наслідку, тобто ціна встановлюється за фактом; яка зароблена процентна маржа, у такій пропорції вона й розподіляється. Таким чином, фактично він не дозволяє управляти причинами, які призводять до зміни маржі. По-третє, метод не враховує становище на ринку, що може привести до залучення ресурсів їй високими цінами, і навіть ефективне їх розміщення не дозволить отримати значну процентну маржу.

В банківській практиці, найбільш прийнятним є останній метод трансфертною ціноутворення - на підставі вартості залучених ресурсів та МДМ. Основною його перевагою є те, що він дозволяє управляти ціною ресурсів з урахуванням їх ринкової вартості та не допускає залучення дорогих неприбуткових ресурсів. У той же час його недоліком є правильне визначення МДМ – вона повинна бути не досить низькою, щоб дозволяла реально покривати витрати на залучення ресурсів, та не досить високою, щоб не дозволила перекривати залучення дорогих ресурсів з ринку.

Усе це й зумовлює основні вимоги до трансфертної ціни:

- забезпечення залучення ресурсів за ринковими цінами;
- забезпечення адекватної оцінки ефективності діяльності центрів залучення;
- формування реальної ціни залучених ресурсів для оцінки ефективності діяльності центрів розміщення.

Враховуючи переваги та недоліки кожного з розглянутих методів, а також вимоги до трансфертних цін, на нашу думку, найбільш ефективним методом встановлення трансфертних цін є метод на підставі ринкової вартості залучених ресурсів, збільшеної на МДМ.

Для розрахунку вартості залучених ресурсів, доходів за рахунок розміщення ресурсів та визначення трансфертної ціни складається баланс залучених та розміщених ресурсів (додаток).

Баланс ресурсів складають таким чином, що один і той же вид залучених або розміщених ресурсів не може належати двом або більше центрам виробництва. Це означає, що діяльність кожного центру виробництва може бути розписана за допомогою трьох параметрів параметрів, залежно від того, чи центр залучення, розміщення ресурсів:

- середньомісячний обсяг залучених та розміщених ресурсів:  $V_i, W_i$ ;
- ціна залучених та розміщених ресурсів:  $ЦЗ_i, ЦР_i$ ;
- сума сплачених витрат за користування ресурсами та отриманих доходів за надання ресурсів:  $B_i, Д_i$ .

Між цими параметрами існують такі залежності:

$$ЦЗ_i = \frac{B_i}{V_i} \times 100\% \quad (3.4); \quad ЦР_i = \frac{Д_i}{W_i} \times 100\% \quad (3.5)$$

Формула (3.4) показує розмір фактичної ціни, за якою залучає, банк  $i$ -й вид ресурсу. Формула (3.5) показує розмір ціни, за якою банк розміщує залучені ресурси.

За продаж усередині банку залучених на зовнішньому ринку ресурсів центри залучення отримують так званий «умовний дохід», який визначається трансфертною ціною продажу ресурсів, а центр, який розміщує ресурси, несе «умовні витрати» за купівлю ресурсів усередині банку, розмір якого також визначається трансфертною ціною.

При цьому «умовні доходи», які отримують центри залучення, дорівнюють «умовним витратам», які несуть центри розміщення.

На підставі цього визначається два види трансфертних цін.

1. Трансфертна ціна, за якою центри залучення продають ресурси центрам розміщення, - «ціна продажу» ( $ТЦПр_i$ ). Встановлення такої ціни здійснюється за методом ринкова вартість залучених ресурсів, збільшена на  $МДМ$ . Враховуючи, що кожний центр залучення характеризується певним  $i$ -тим видом ресурсу, на залучення якого потрібно зосередити різні зусилля, формула для розрахунку трансфертної ціни продажу  $ТЦПр^j$  для  $j$ -го центру залучення буде мати такий вигляд:

$$ТЦПр^j = РЦ_i^j + МДМ_i^j, \quad (3.6)$$

де

$РЦ_i^j$  - ринкова ціна  $i$ -го виду ресурсів, які залучені  $j$ -м центром;

$МДМ_i^j$  - мінімальна достатня маржа, яка забезпечує часткове покриття необхідних витрат  $j$ -го центру на залучення  $i$ -го виду ресурсів (заробітна плата, експлуатація та обслуговування комп'ютерного обладнання, канцелярські витрати, інші витрати, інші подібні витрати).

$МДМ^j_i$  не повинна бути досить великою, а також не занадто малою: найбільш доцільно її встановити на рівні 0,5-2,5 % від ринкової ціни ресурсу.

2. Трансфертна ціна, за якою центри розміщення купують ресурси у центрів залучення, - «ціна купівлі» (ТЦК). Неможливо прослідкувати, які із залучених ресурсів були розміщені в той чи інший актив банку, і тому потрібне встановлення ціни, яка була б конкурентоспроможною для центрів розміщення і враховувала б вартість залучених на ринку ресурсів. Установлення такої трансфертної ціни здійснюється на підставі знаходження середньої трансфертної ціни як середньозваженої за всіма трансфертними цінами по  $i$ -тих видах ресурсів по всіх  $j$ -тих центрах. Це можна записати у вигляді формули:

$$ТЦ_{зв.ж.} = \frac{\sum (V^j_i \times ТЦП^j_i)}{\sum (V^j_i)} \quad (3.7)$$

На відміну від кількох видів трансфертних цін продажу, трансфертна ціна купівлі встановлюється одна.

Серед розміщених ресурсів (активів банку) є такі, що не приносять і не можуть приносити проценті доходи - це кошти, що на кореспондентському рахунку в НБУ; кошти в касі банку. За кожний з цих видів ресурсів відповідає конкретний центр виробництва, причому такий центр повинен спочатку їх «купити» у центру залучення. Але через те, що центри розміщення не отримують процентні доходи за такими активами, очевидно, що платити за придбання таких ресурсів повинні інші центри. Тобто при встановленні трансфертної «ціни купівлі» необхідно враховувати компенсування витрат на залучення ресурсів, які вкладені в недоходні активи банку: кореспондентський рахунок у НБУ, каса банку

Таким чином, розрахунок трансфертної «ціни купівлі» здійснюватиметься за такою формулою:

$$ТЦК = \frac{ТЦ_{зв.ж.}}{1 - Н_{резерв}} \quad (3.8)$$

де  $Н_{резерв}$  - частка фактичних коштів, розміщених на коррахунку банку в НБУ та розміщених у касі банку в загальному обсязі розміщених коштів:

$$Н_{резерв} = \frac{\text{Фактичний обсяг коштів на коррахунок та в касі}}{\text{Фактичний обсяг коштів в активи банку}} \quad (3.9)$$

Враховуючи, що чисельник формули (3.7) фактично показує умовний дохід, який отримують центри залучення, трансфертну ціну купівлі можна розрахувати таким чином:

$$ТЦК = \frac{\text{Умовний дохід центрів залучення від продажу ресурсів}}{\frac{\text{Обсяг розміщення коштів в активи}}{\text{обсяг коштів на коррахунок та в касі}}} \quad (3.10)$$

Наступним кроком визначення ефективності окремих напрямів діяльності банку є класифікація та розподіл витрат між центрами виробництва. Узагальнено витрати кожного центру можна згрупувати таким чином: прямі витрати, накладні витрати, загальноуправлінські витрати, податки, збори та обов'язкові платежі.

До прямих витрат належать: процентні витрати за залучені ресурси від НБУ та комерційних банків у вигляді позик та депозитів; за поточними рахунками суб'єктів господарювання; за депозитами юридичних осіб та вкладками фізичних; за коштами бюджету та позабюджетних фондів; за цінними паперами власного боргу; інші, крім процентних, витрати - створення резервів за кредитами, наданими банкам та клієнтам, за вкладення в цінні папери на продаж та інвестиції; списання безнадійної заборгованості за кредитами та вкладеннями в цінні папери; відрахування у фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Надаючи послуги клієнтам, банк також користується послугами інших суб'єктів господарської діяльності – комерційних банків, елементами системи безготівкових платежів, послугами нотаріуса тощо. Купівля готівки в комерційних банків або НБУ, її доставка, закордонні перекази по прямим коррахунках; експертиза заставленої о майна, оголошення про банкрутство та користування іншими послугами сторонніх організацій призводять до виникнення витрат, які відносяться до конкретних послуг банку; заробітна плата працівників, які належать до відповідного центру відповідальності (з відрахуванням на пенсійне та соціальне страхування, до Фонду сприяння зайнятості населення в частині, що підноситься до фонду оплати праці).

Прямі витрати можливо точно розподілити між кожним центром відповідальності.

До накладних витрат відносять: утримання приміщень, у яких здійснюється надання послуги (опалення, електроенергія, водопостачання, каналізація, орендна плата); амортизація основних фондів та обладнання, то використовуються при наданні банківської послуги; витрати на матеріали, що необхідні для надання послуги, витрати на послуги пошти та інших видів зв'язку; ремонт, технічне обслуговування комп'ютерної та обчислювальної техніки, пов'язаної з наданням послуги; витрати на охорону приміщення; інші витрати.

Накладні витрати до центрів виробництва можна віднести пропорційно тим чи іншим показникам. Це пов'язано з тим, що деякі види витрат не можливо точно розрахувати конкретно до того чи іншого центру (наприклад, оренда приміщень, охорона тощо). Низка інших витрат (відрядження, маркетинг і реклама, утримання комп'ютерної техніки, канцелярські витрати) точно розподіляються між підрозділами банку. Але це копітка і часто невиправдана робота, оскільки інформація щодо цих витрат потребує штучного опрацювання, а питома вага їх у сумарному обсязі незначна.

Для розподілу видів витрат між центрами виробництва використовують так звану базу розподілу. Найчастіше це: спискова чисельність працюючих;

фонд оплати праці; площа приміщень, що займає центр; вартість основних засобів, які відносяться до центру.

До загальнобанківських витрат належать витрати на утримання підрозділів управління та їх забезпечення (заробітна плата, утримання приміщень тощо). Як правило, розподіл таких витрат здійснюється пропорційно фонду оплати праці працівників центрів відповідальності.

Таким чином, розраховані доходи та витрати центрів дозволяють оцінити ефективність окремого виду банківської діяльності та окремих банківських послуг. Для кожного центру виробництва будується баланс активів та пасивів, доходів та витрат, на підставі якого здійснюється оцінка ефективності.

Для цього використовують такі джерела інформації: зведений баланс, доходи від надання послуг, витрати при наданні послуг. Методику, яка пропонується, використано на конкретному прикладі – в Одеській обласній філії Укрсоцбанку.

На підставі зведеного балансу, доходів та витрат розраховуються умовні доходи та витрати центрів залучення та розміщення за трансфертними цінами продажу та купівлі. Для цього окремо визначаються обсяг залучених та розміщених ресурсів, ринкову вартість залучених ресурсів згідно з даними табл. 3.2 і табл. 3.3.

Таблиця 3.2

Ресурси, що залучені філією банку за 2005 р. (середньомісячні дані)

| №             | Статті пасиву                                         | Середньомісячний обсяг ресурсів, грн. | Вартість залучених ресурсів, грн. | Ціна залучених ресурсів, % річних | Трансфертна ціна продажу, % річних | Умовний дохід від продажу, грн. |
|---------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| 1             | Кошти до запитання суб'єктів господарської діяльності | 86 167,90                             | 45,96                             | 0,64                              | 0,9                                | 64,63                           |
| 2             | Строкові кошти суб'єктів господарської діяльності     | 59 160,90                             | 460,47                            | 9,34                              | 10,5                               | 517,66                          |
| 3             | Кошти бюджету та позабюджетних фондів                 | 828,4                                 | 0                                 | 0                                 | 0,5                                | 0,35                            |
| 4             | Кошти до запитання фізичних осіб                      | 14 761,70                             | 38,38                             | 3,12                              | 5                                  | 61,51                           |
| 5             | Строкові кошти фізичних осіб                          | 72 741,60                             | 611,03                            | 10,08                             | 12                                 | 727,42                          |
| <b>УСЬОГО</b> |                                                       | <b>233 660,50</b>                     | <b>1 155,84</b>                   | <b>5,94</b>                       | <b>7,04</b>                        | <b>1 371,55</b>                 |

За кожним видом залучених ресурсів (табл. 3.2) встановлено певну

трансфертну ціну продажу. За цими трансфертними цінами центри залучення продають ресурси і отримують так званий «умовний дохід від продажу ресурсів». Він розраховується за формулою.

$$\text{УМОВНИЙ ДОХОД} = S (V^j_i \times \text{ТЦП } p^j_i) \quad (3.11)$$

Підставивши значення обсягу ресурсів та трансфертної ціни з Табл. 3.2, нескладно розрахувати загальний обсяг умовного доходу, який отримають усі центри залучення. Він становить 1 371,55 тис. грн.

Для розрахунку умовних витрат від придбання ресурсів усередині банку центрами розміщення розраховуємо трансфертну ціну купівлі за формулою (3.10).

Таблиця 3.3

Ресурси, що розміщені філією банку за 2005 р. (середньомісячні дані)

| №             | Статті активу                              | Середньомісячний обсяг ресурсів, тис. грн. | Дохід від розміщених ресурсів, тис. грн. | Ціна розміщених ресурсів, % річних |
|---------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|
| 1             | Кредити суб'єктам господарської діяльності | 196 705,2                                  | 2 211,20                                 | 13,49                              |
| 2             | Кредитним фізичним особам                  | 16 621                                     | 217,88                                   | 15,73                              |
| 3             | Готівка в касі банку                       | 8 038,80                                   | 149,23                                   | 0                                  |
| 4             | Готівка в обмінних пунктах                 | 1 212,90                                   | 0                                        | 0                                  |
| <b>УСЬОГО</b> |                                            | <b>222577,9</b>                            | <b>2429,08</b>                           | <b>13,10</b>                       |

Для розрахунку ТЦК визначаються обсяги розміщених коштів в активи та обсяги коштів на коррахунку та в касі банку. Згідно з даними таблиць 3.2. та 3.3., обсяги коштів такі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Вихідні дані для розрахунку трансфертної ціни продажу

| Показник                              | Тис. грн  |
|---------------------------------------|-----------|
| Активи в касі, обмінних пунктах, грн. | 9 251,7   |
| Доходні активи, грн.                  | 213 326,2 |
| Усього коштів в активах, тис. грн     | 237 560,0 |

Таким чином, трансфертна ціна купівлі дорівнює:

$$\text{ТЦК} = \frac{1\,371,55}{237\,560,0 - 9\,251,7} \times 100\% \times 12 = 7,21\% \text{ річних}$$

Для подальших розрахунків буде використовуватись більш точне значення:  $\text{ТЦП} = 7,208936337\% \text{ річних}$ .

Розподіливши між центрами виробництва накладні та загально-управлінські витрати, відповідно до бази розподілу, розраховують фінансовий результат кожного центру відповідальності.

Враховуючи існуючу організаційно-функціональну структуру банку, а також той факт, що об'єктом аналізу у нашому випадку є обласна філія одного з найбільших вітчизняних банків, вважаємо за доцільне побудувати клієнтоорієнтованої фінансової структури з виділенням таких центрів відповідальності: корпоративний та роздрібний бізнеси та касове обслуговування в якості центрів прибутку.

Корпоративний бізнес здійснює розрахункове обслуговування юридичних осіб, що включає в себе обслуговування суб'єктів господарювання, бюджетних установ та організацій, а також кредитну та інвестиційну діяльність. Види активних та пасивних операцій, що відносяться до такого центру відповідальності, а також його фінансові результати матимуть такий вигляд (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Операції та фінансовий результат корпоративного бізнесу за 2005 р.

| Пасивні операції, тис. грн           |           | Активні операції, тис. грн |                 |
|--------------------------------------|-----------|----------------------------|-----------------|
| Кошти до запитання СГД               | 86 167,9  | Кредити СГД                | 196 705,2       |
| Строкові кошти СГД                   | 59 160,9  |                            |                 |
| Кошти БПБФ                           | 828,4     |                            |                 |
| Купівля коштів у роздрібного бізнесу | 70 882,30 |                            |                 |
| Купівля коштів у казначействі        | 38 826,60 |                            |                 |
| Усього пасивів                       | 196 705,2 | Усього активів             | 196 705,2       |
| Витрати, тис. грн                    |           | Доходи, тис. грн           |                 |
| За коштами до запитання СГД          | 551,5     | За кредитами СГД           | 26 535,5        |
| За строковими коштами СГД            | 5525,6    | Кредитне обслуговування    | 2 050,9         |
| За коштами БПБФ                      | 0         | Інші доходи                | 3,7             |
| Витрати на купівлю ресурсів          | 7908,8    |                            |                 |
| Витрати на утримання персоналу       | 1 200     |                            |                 |
| Накладні витрати                     | 1 800     |                            |                 |
| Витрати на формування резерву        | 1 797,7   |                            |                 |
| <b>Прибуток/збиток</b>               |           |                            | <b>9 806,50</b> |

Виділення обслуговування фізичних осіб (роздрібного бізнесу) в окремий центр пов'язано з наявністю чітко визначеного ринку, якому властиві специфічні послуги та інструменти залучення клієнтів (вклади, грошові перекази, комунальні платежі, позики на споживчі потреби, мотивації при виборі банку, заходи щодо збільшення обсягів продажу послуг); близькими для всіх банків технологіями надання послуг. В свою чергу, напрямки активних та пасивних операцій, що відносяться до роздрібного бізнесу, а також його фінансові результати викладемо в таблиці (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

Операції та фінансовий результат роздрібного бізнесу за звітний період (рік)

| Пасивні операції | Активні операції |
|------------------|------------------|
|------------------|------------------|

|                                  |           |                                        |                |
|----------------------------------|-----------|----------------------------------------|----------------|
| Кошти до запитання фізичних осіб | 14 761,7  | Споживчі позички                       | 16 621         |
| Строкові кошти фізичних осіб     | 72 741,6  | Продаж ресурсів корпоративному бізнесу | 70 882,30      |
| Усього пасивів                   | 87 503,30 | Усього активів                         | 87 503,30      |
| <b>Витрати, тис. грн</b>         |           | <b>Доходи, тис. грн</b>                |                |
| За коштами до запитання          | 460,6     | За кредитами                           | 3 301,6        |
| За строковими коштами            | 7 332,4   | Кредитне обслуговування                | 1 467,7        |
| Витрати на утримання персоналу   | 800       | Доход від продажу ресурсів             | 5 109,9        |
| Накладні витрати                 | 200       | Інші доходи                            | 504,4          |
| Витрати на формування резерву    | 450,4     |                                        |                |
| <b>Прибуток/збиток</b>           |           |                                        | <b>1 140,2</b> |

Порівняння результатів роздрібного та корпоративного бізнесів показує очевидну перевагу обслуговування юридичних осіб з точки зору отримання прибутку. Така ситуація пов'язана, перш за все, з більш низькою трансфертною ціною порівняно з середньою вартістю залучення ресурсів роздрібним бізнесом, оскільки депозити фізичних осіб є найбільш дорогим ресурсом. Таким чином, для підвищення ефективності своєї діяльності роздрібному бізнесу необхідно збільшувати обсяги кредитування, адже споживче кредитування у порівнянні з кредитуванням юридичних осіб є більш прибутковим.

Доцільність виділення в окремий центр касового обслуговування не потребує розгорнутих пояснень – операції з готівкою потребують окремої уваги. До цього центру відносять також операції, пов'язані з інкасацією та перевезенням цінностей, попри те, що вони можуть самі виступати як центр виробництва через наявність спеціалізованої технології, значних фінансових вкладень та підвищених вимог до працівників.

Таблиця 3.7.

Операції та фінансовий результат центру касового обслуговування

| Пасивні операції                                      |        | Активні операції                         |                 |
|-------------------------------------------------------|--------|------------------------------------------|-----------------|
|                                                       |        | Готівка в касі банку                     | 8 038,80        |
|                                                       |        | Готівка в обмінних пунктах               | 1 212,90        |
|                                                       |        | <b>Усього активів</b>                    | <b>9 251,7</b>  |
| <b>Витрати, тис. грн</b>                              |        | <b>Доходи, тис. грн</b>                  |                 |
| За перевезення цінностей                              | 15,07  | Прямі доходи від обслуговування клієнтів | 2 491,4         |
| Плата установам інших банків за касове обслуговування | 819,02 |                                          |                 |
| Витрати на утримання персоналу                        | 664,4  |                                          |                 |
| Накладні витрати                                      | 261,5  |                                          |                 |
| <b>Прибуток/збиток</b>                                |        |                                          | <b>1 531,41</b> |

Проведений аналіз ефективності надання певних видів банківських послуг дозволяє визначити, за рахунок яких банківських послуг формується прибуток, а продаж яких продуктів є збитковим для банку (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Результати діяльності філії у розрізі окремих бізнесів

| Вид банківської діяльності | Фінансовий результат,<br>тис. грн. | Внесок у<br>кінцевий<br>фінансовий<br>результат, % | Рентабельність<br>діяльності, % |
|----------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. Корпоративний бізнес    | 9 806,50                           | 83,97                                              | 4,99                            |
| 2. Роздрібного бізнес      | 1 140,20                           | 9,76                                               | 1,30                            |
| 3. Касове обслуговування   | 731,41                             | 6,26                                               | 7,91                            |
| <b>УСЬОГО</b>              | <b>11 678,11</b>                   | <b>100,00</b>                                      | <b>3,98</b>                     |

З таблиці видно, що найбільше прибутку приносить кредитування клієнтів, разом з тим найвищу рентабельність має відділ касового обслуговування. Таким чином, в ході подальшого дослідження необхідно особливу увагу приділити аналізу структури кредитних вкладень з метою її оптимізації з точки зору підвищення доходності таких операцій при заданих обмеженнях щодо ступеню ризику кредитного портфелю. Також можна рекомендувати подальше розширення касового обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз дозволяє в умовах жорсткої банківської конкуренції зберігати високу якість банківського обслуговування з одночасним підтриманням привабливого для клієнтів рівня тарифів на послуги.

Проведення аналізу ефективності операцій та послуг, які надаються банком, дозволяє вирішити такі завдання:

- розрахувати рентабельність кожної послуги, окупність тарифів та комісій;
- виявити та оптимізувати структуру витрат на виробництво банківської послуги;
- здійснити стандартизацію процедур надання банківських послуг та визначити нормативи витрат із їх надання;
- обґрунтувати ефективність впровадження нових видів послуг з урахуванням рівня прибутковості окремих напрямків діяльності;
- через систему бюджетів центрів відповідальності для кожного бізнес-напряму визначити планові показники їхньої діяльності;
- після закінчення планового періоду та обліку фактичного виконання бюджетів, створити умови для аналізу результатів діяльності кожного з центрів відповідальності та його внесок у розвиток банку в цілому.

### 3.3. Використання статистично-математичних методів для прогнозування окремих показників фінансових планів банку

Починаючи з 2001 року намітились ознаки економічної стабілізації, підвищилась прибутковість банківського бізнесу, що зумовило необхідність

використання сучасних засобів аналізу. Статистично-математичні методи відносяться до найбільш затребуваних з них; такі методи використовуються для перевірки висунутих гіпотез, обґрунтування формування вибірок, побудови математичних моделей різноманітних економічних явищ та процесів. Широкого використання у вивченні останніх набули регресійні моделі (у подальшому – регресії). Розрізняють парну та багатофакторну регресії. Перша описується рівнянням  $Y = f(X)$ , а друга –  $Y = f(X_1, X_2 \dots X_N)$ . Парні регресійні рівняння, що застосовуються для вивчення просторової варіації соціально-економічних показників, отримали назву регресійних моделей динаміки або трендових моделей. В цьому випадку в ролі чинника виступає час, а регресійна модель приймає вигляд  $Y = f(t)$ . Побудова та статистичний аналіз трендів принципово нічим не відрізняються від розрахунку та дослідження звичайної регресійної моделі та складається з таких етапів: 1. Апріорний аналіз об'єкта дослідження, на якому висувається гіпотеза про напрямок та вид зв'язку. На цьому етапі зазвичай використовують графічний аналіз – побудова так званого кореляційного поля зв'язку між результативною ознакою та фактором дозволяє обґрунтувати напрямок та вид зв'язку. 2. Оцінка статистичної сукупності спостережень, на основі якої виключаються аномальні спостереження, робляться висновки щодо однорідності сукупності. 3. Побудова парної регресійної моделі з використанням методу найменших квадратів, в т.ч. за допомогою функцій MS Excel. 4. Оцінка точності (коефіцієнт детермінації  $R^2$  та стандартна помилка  $S$ ), надійності (критерії Фішера  $F$  та Стьюдента  $p$ ) адекватності (коефіцієнт автокореляції залишків  $r$  та оцінка його значущості за допомогою критерію Стьюдента  $p$ ). 5. Побудова точкового та інтервального прогнозів. [183, с. 15].

Перш, ніж перейти безпосередньо до складання кредитно-ресурсного плану та бюджетного завдання як для банку в цілому так і для окремих центрів відповідальності, необхідне обґрунтування встановлення величин планових показників. Зробити таке обґрунтування дозволяє моделювання динаміки з використанням математично-статистичних методів та MS Excel. Для цього визначимо показники, величини яких необхідно спрогнозувати та методологічні засади моделювання динаміки. Виходячи з алгоритму складання фінансового плану, викладеного в першому розділі, основними показниками, розмір яких важливо передбачити є:

- Підсумок балансу;
- Непроцентні доходи (НПД);
- Непроцентні витрати (НПВ);
- Процентні ставки за окремими видами активних та пасивних операцій;
- Величина капіталізованого прибутку.

Для показників, що відносяться до фінансових результатів діяльності, НПД НПВ, - прогнози будуть складатися для кожного періоду окремо, оскільки зазвичай за рік вони збільшуються та максимізуються наприкінці року. Для інших показників можливе складання прогнозу з використанням

щоквартальних показників. Тобто, якщо для фінансових результатів збільшення розміру в кожному наступному періоді всередині одного звітного року за нормальних умов функціонування банківської установи, є очевидним, то для прогнозування підсумку балансу потрібен додатковий аналіз. Для прогнозування вищезазначених показників можна використовувати наступні методи економіко-математичного моделювання за допомогою MS Excel.

В цьому розділі наведемо приклади використання окремих статистично-математичних методів для прогнозування окремих показників фінансових планів банку: 1. Побудова тренду з використанням засобів MS Excel (спрощений метод). 2. Використання ковзної середньої. 3. Побудова та аналіз адекватності парних регресійних моделей. 4. Аналіз ступеню узгодженості думок експертів. 5. Побудова поточкових моделей динаміки.

**1. Побудова тренду з використанням засобів MS Excel (спрощений метод, можна використовувати лише в окремих випадках для визначення тенденцій змін показника) (рис. 3.3).**

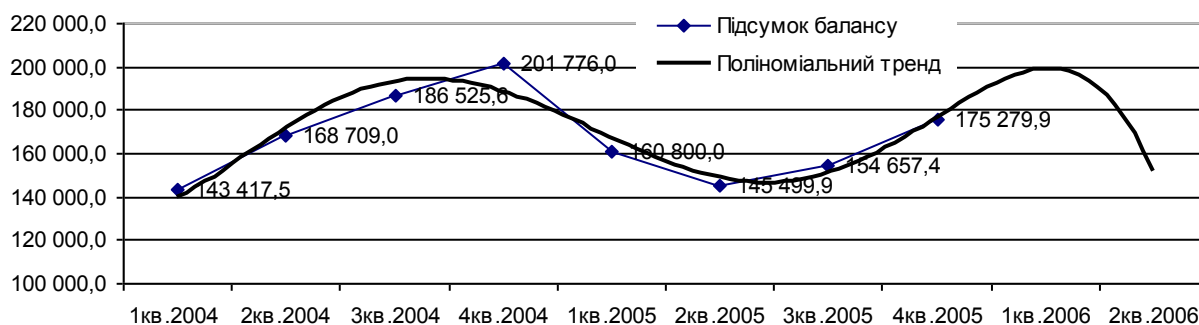


Рис.3.3. Прогноз змін підсумку балансу за допомогою побудови трендової моделі

Найбільш адекватно описує динаміку підсумку балансу поліноміальний тренд 5-го ступеню, рівняння якого виглядає наступним чином:

$$y = -109,92x^5 + 2659,4x^4 - 22011x^3 + 70218x^2 - 61105x + 150000 \quad (3.12)$$

Від'ємні коефіцієнти при змінних з непарними ступенями свідчать про спадний напрям тренду. Така ситуація повністю відповідає циклічності змін сумарних чистих активів; разом з тим, тренд не можна використовувати для здійснення прогнозування на більш тривалий термін, тобто цей тренд невірно вказує на подальше зменшення показника, що аналізується, протягом всього року.

## 2. Використання ковзної середньої.

Ковзна середня використовується для розрахунку значень у прогнозованому періоді на основі середнього значення перемінної для зазначеного числа попередніх періодів. Ковзна середня, на відміну від простого середнього для усієї вибірки, містить зведення про тенденції зміни даних (рис. 3.4). Цей метод може використовуватися для прогнозу. Розрахунок прогнозованих значень виконується по наступній формулі:

$$F_{t+1} = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N A_{t-j+1} \quad (3.13)$$

де:  $N$  — число попередніх періодів, що входять у ковзне середнє;

- $A_j$  — фактичне значення в момент часу  $j$ ;
- $F_j$  — прогнозоване значення в момент часу  $j$ .

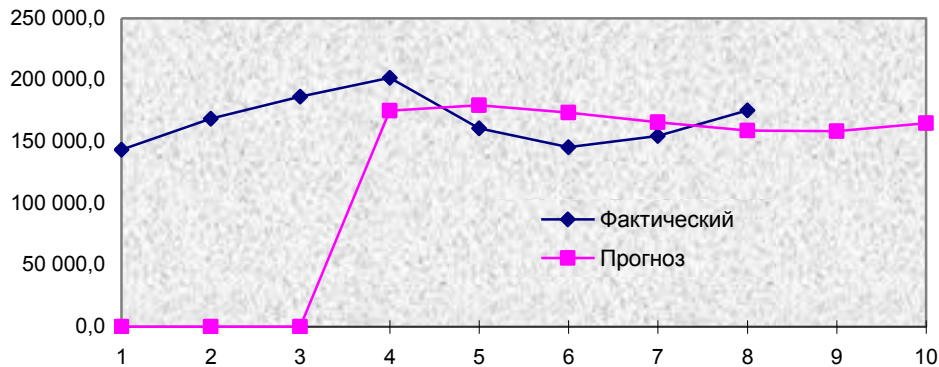


Рис.3.4. Прогноз змін підсумку балансу за допомогою скользячої середньої

Скользяча середня дозволяє уточнити прогноз та показує поступове збільшення підсумку балансу протягом року. Тобто при складанні фінансового плану банку необхідно встановити значення на рівні, близькому до рівня такого ж періоду минулого року з поступовим збільшенням у кожному кварталі.

Таким чином, з огляду на чітку тенденцію зростання показника підсумку балансу протягом року, має сенс прогнозування розміру цього показника для кожного з кварталів майбутнього періоду окремо на основі вивчення тренду змін відповідних щоквартальних показників у минулих періодах.

**3. Побудова парної регресії за допомогою вбудованої функції „Пакет аналізу”.**

Прогноз на 2006 рік буде зроблено на основі даних 2001 – 2005 рр. шляхом побудови тренду, тип якого визначатиметься показниками адекватності побудованої моделі.

Для висунення гіпотези щодо типу зв'язку, побудуємо графік змін підсумку балансу за перший квартал кожного року, починаючи з 2001 р. (рис. 3.5.).

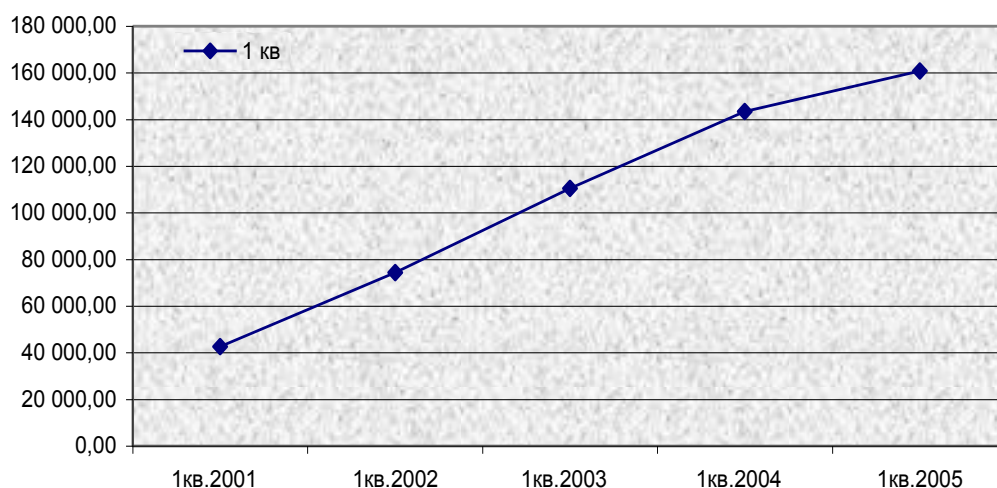


Рис. 3.5. Зміни підсумку балансу філії банку за перший квартал за період 2001-2005 рр.

В результаті проведення попереднього апріорного та теоретичного аналізу можна припустити існування наступних типів зв'язків, що описуються графіками таких функцій: лінійної, лінійно-логарифмічної, степеневій, степеневі-показникової, гіперболічної з коефіцієнтами  $a_1 < 0$ ;  $a_0 > 0$  або зворотної до гіперболи  $a_1 > 0$ ;  $a_0 > 0$ . Розрахуємо та проаналізуємо основні статистичні показники для кожної з зазначених функцій. З таблиці 3.9. видно, що всі обрані моделі досить точно описують динаміку показника, що вивчається, кожній притаманні високі значення нормованих R-квадратів, значущість F-критерію завжди менша, ніж 0,05, що свідчить про статистичну значимість та надійність побудованої моделі, а коефіцієнт автокореляції залишків незначний, тобто модель є адекватною.

Таблиця 3.9.

Результати моделювання та прогнозування валюти балансу 1-го кварталу за різними моделями.

| Статистичні характеристики          | Види функціонального зв'язку |             |               |          |                        |                       |
|-------------------------------------|------------------------------|-------------|---------------|----------|------------------------|-----------------------|
|                                     | Лінійно-логарифмічний        | степеневий  | гіперболічний | Лінійний | Степеневі-показниковий | Зворотна до гіперболи |
| Множинний R                         | 0,983465                     | 0,996039869 | 0,922644689   | 0,994023 | 0,998223566            | 0,99844336            |
| R-квадрат                           | 0,967204                     | 0,992095421 | 0,851273223   | 0,988082 | 0,996450287            | 0,996889143           |
| Нормований R-квадрат                | 0,956271                     | 0,989460561 | 0,80169763    | 0,984109 | 0,99526705             | 0,995852191           |
| Стандартна помилка                  | 10158,42                     | 4987,146537 | 21632,53133   | 6123,679 | 0,037229855            | 4,56256E-07           |
| F-критерій                          | 88,4732334                   | 376,5269    | 17,17121634   | 248,7224 | 842,1388488            | 961,3644492           |
| Значущість F                        | 0,00254599                   | 0,000298979 | 0,025524932   | 0,000554 | 8,99E-05               | 7,3708E-05            |
| Коефіцієнт автокореляції залишків r | 0,152744                     | 0,369293    | 0,03536       | 0,289306 | 0,390653               | 0,279959              |

Проте найістотніший зв'язок показують степеневі-показникова функція та зворотня до гіперболи – ці моделі дуже схожі за показниками точності та надійності. Разом з тим, коефіцієнт автокореляції залишків менший у останньої. До того ж, на користь функції зворотної до гіперболи свідчить той факт, що дана функція описує процес, темпи приросту якого поступово зменшуються з плином часу з настанням моменту насичення. Така гіпотеза підтверджується практичною інформацією: темпи зростання загальних активів зменшуються в цілому по банківській системі, по першій групі банків (до якої належить об'єкт, що аналізується), до того ж для УСБ ці темпи трохи нижчі, ніж для банківської системи та 1-ої групи; до того ж банки дещо стримують приріст активів з огляду на нормативи достатності капіталу, з одного боку, та обмеженість джерел власних коштів – з іншого. Отже, найбільш точно та адекватно процес зміни показника підсумку балансу у першому кварталі відображається за допомогою функції зворотної до гіперболи, що описується рівнянням 3.14.

$$Y = \frac{1}{1,87 \cdot 10^{-6} + 2,18 \cdot 10^{-5}/X} \quad (3.14)$$

На основі побудованої моделі складемо точковий та інтервальний прогнози підсумку балансу на перший квартал 2006 року:  $Y = 1/(1,87 \cdot 10^{-6} + 2,18 \cdot 10^{-5}/6) = 181584,6216$  тис. грн. Розрахуємо граничну помилку та складемо інтервальний прогноз. Гранична помилка  $\Delta$  для зворотної гіперболи розраховуватиметься наступним чином (3.15).

$$\Delta = t_{\alpha; N-2} \cdot S_y [1 + 1/N + (Z_{N+L} - Z^*)^2 / \sum (Z_i - Z^*)^2]^{1/2} \quad (3.15)$$

де

- $t_{\alpha; N-2}$  – табличне значення розподілу Стюдента для рівня значущості  $\alpha$  та  $N-2$  ступенів свободи;
- $S_y$  – величина стандартної помилки;
- $N$  – кількість спостережень;
- $L$  – період упередження;
- $Z = 1/X$
- $Z^*$  – середня для  $Z$ .

Розрахуємо  $\Delta$  для ймовірності 0,05:  $\Delta = 2,3533 \cdot 4,562 \cdot 10^{-7} [1 + 1/5 + (1/6 - 0,457)^2 / \sum (Z_i - 0,457)^2]^{1/2} = 1,269 \cdot 10^{-6}$ .

Інтервальний прогноз розраховується наступним чином:  $1/Y_{1N+L} \pm \Delta$ , де  $Y_{1N+L} = 1/Y$ . Таким чином з ймовірністю 5% можна стверджувати, що підсумок балансу на перший квартал 2006 року складатиме від 148014,9504 до 234847,9461 тис. грн.

Аналогічно проводитиметься прогнозування підсумку балансу для інших періодів 2006 року. Розглянемо графіки зміни підсумку балансу для 2 – 4 кварталів 2001 – 2006 рр. (рис. 3.6 – 3.8). Рівняння трендів функції

зворотної до гіперболи розмістимо безпосередньо на графіках нижченаведених рисунків.

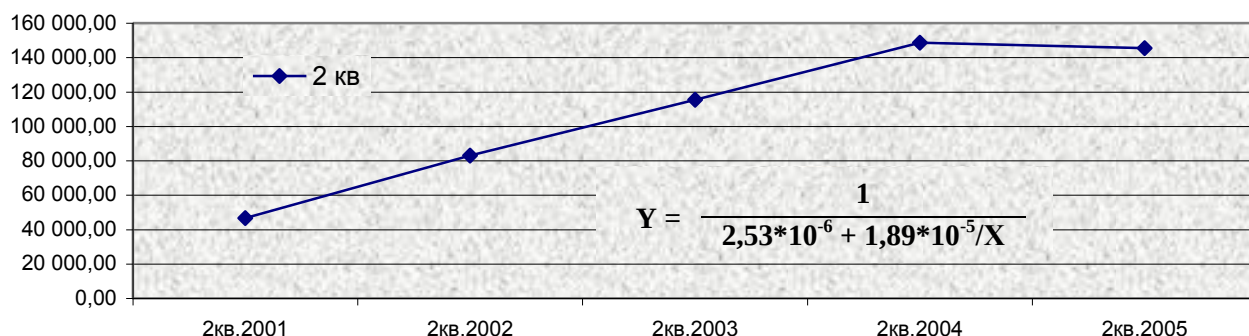


Рис. 3.6. Зміни підсумку балансу філії банку за другий квартал за період 2001-2005 рр.

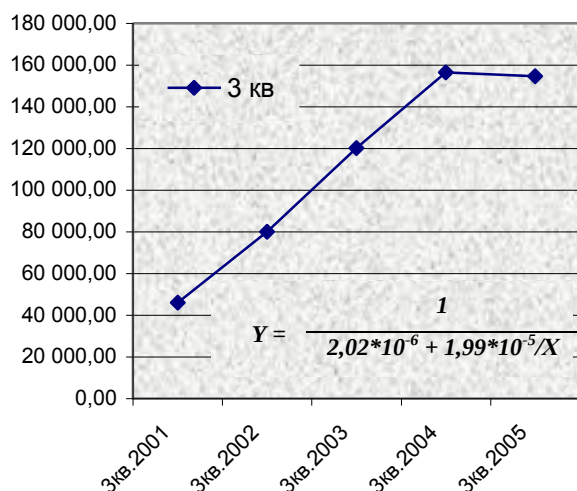


Рис. 3.7. Зміни підсумку балансу філії банку за третій квартал за період 2001-2005 рр.

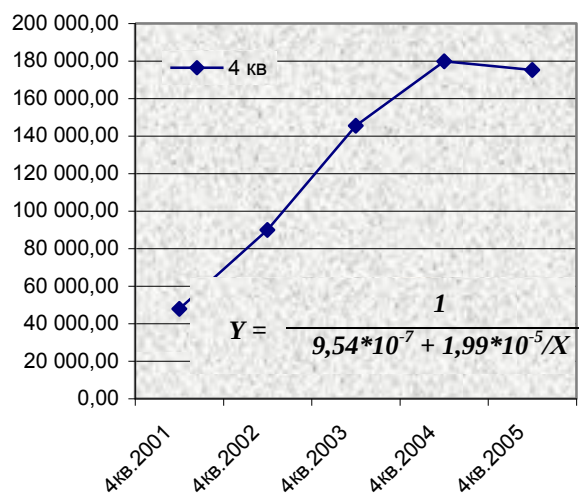


Рис. 3.8. Зміни підсумку балансу філії банку за четвертий квартал за період 2001-2005 рр.

Конфігурація графіків на рис. 3.6 – 3.8 нагадує форму графіка на рис. 3.5., основна відмінність полягає в тому, що в остання квартали у 2005 р. спостерігається поступове зменшення підсумку балансу, що підтверджує гіпотезу про те, що процес відбувається з насиченням. Як вже зазначалося, прогнозування відбуватиметься за стандартною схемою, яку досить детально було описано при моделюванні динаміки підсумку балансу за перший квартал. Результати розрахунків, аналогічні проведеним для прогнозування підсумку балансу 1-го кварталу, викладено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10.

Результати моделювання та прогнозування розміру підсумку балансу філії банку, що досліджується

| АР<br>ТА | Статистичні параметри моделі | Результати<br>прогнозування |
|----------|------------------------------|-----------------------------|
|----------|------------------------------|-----------------------------|

|                                   | точності       |                 | надійності   |                | адекватності |              | точковий  | інтервальний<br>(95%) |                |
|-----------------------------------|----------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-----------|-----------------------|----------------|
|                                   | R <sup>2</sup> | S               | F            | p              | r            | p            |           | нижня<br>межа         | верхня<br>межа |
| <b>1</b>                          | 0,997          | 4,5625<br>6E-07 | 961,36       | 7,370<br>8E-05 | 0,28         | 0,72         | 181584,62 | 148014,9              | 234847,9       |
| <b>2</b>                          | 0,996          | 4,58E-<br>07    | 715,38       | 0,000<br>115   | 0,41         | 0,39         | 176290,13 | 142458,2              | 215569,3       |
| <b>3</b>                          | 0,994          | 5,75E-<br>07    | 501,04<br>63 | 0,000<br>195   | 0,38<br>2522 | 0,6174<br>78 | 187657,55 | 152136,4              | 247012,5       |
| <b>4</b>                          | 0,992          | 6,53E-<br>07    | 389,55<br>14 | 0,000<br>284   | 0,22<br>8778 | 0,7712<br>22 | 194399,84 | 168012,6              | 268125,4       |
| <b>Всь<br/>ого<br/>за<br/>рік</b> | X              | X               | X            | X              | X            | X            | 184983    | 152655,5              | 241388,8       |

Побудовані моделі оцінюються за такими напрямками: точності ( $R^2$  та стандартна помилка), надійність (критерій Фішера) та адекватності (коефіцієнт автокореляції залишків). Значення вищевказаних показників свідчать, що побудовані моделі досить точно описують динаміку підсумку балансу, оскільки R-квадрат у всіх випадках перевищує 99%, тобто основним чинником збільшення банком обсягів його діяльності є його розвиток, розширення з плином часу. Про відповідність побудованої моделі емпіричним даним, про її надійність можна зробити висновок, порівнявши рівень значущості F-критерію зі значенням 0,05 – для всіх моделей, наведених у таблиці 3.10 цей рівень значно нижчий, а гіпотеза про незначущість статистичної моделі відкидається. Про статистичну адекватність побудованих трендових моделей свідчить низький рівень автокореляції залишків першого порядку (у всіх випадках нижчий 50%). Наступним етапом є прогнозування розміру непроцентних доходів та витрат. Складемо прогноз розміру непроцентних витрат та доходів на наступний період (2006 рік). Прогноз розміру непроцентних доходів та витрат на 2006 рік буде зроблено на основі даних 2003 – 2005 рр. (рис. 3.9) шляхом побудови трендових моделей у поквартальному розрізі.

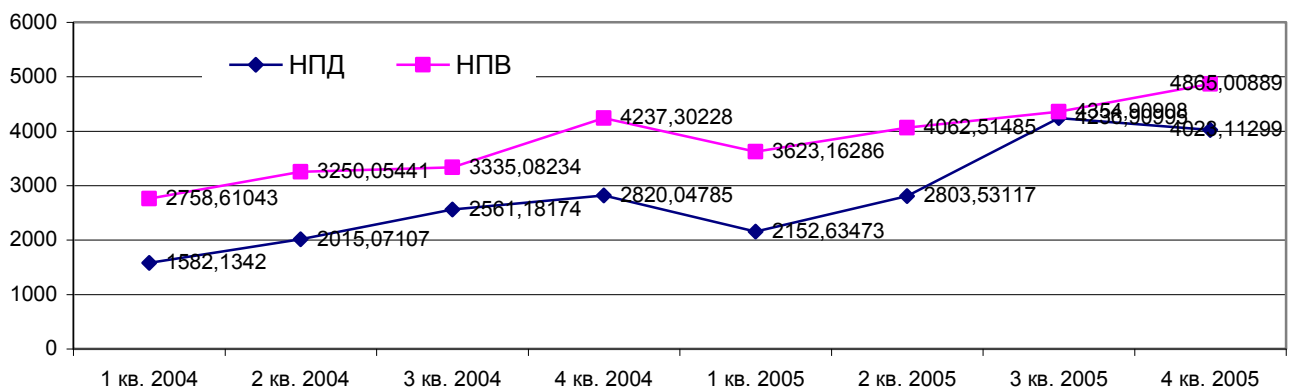


Рис. 3.9. Зміни непроцентних доходів (НПД) та витрат (НПВ) банку у тис. грн за 2004-2005 рр.

Послідовність викладення результатів дослідження аналогічна послідовності моделювання динаміки підсумку балансу філії банку, що аналізується.

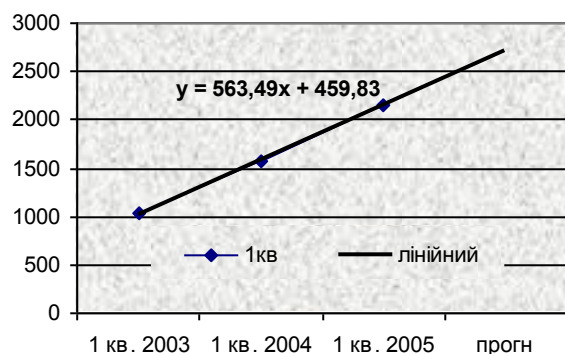


Рис.3.10. Прогноз змін непроцентних доходів на 1 квартал 2006 р.

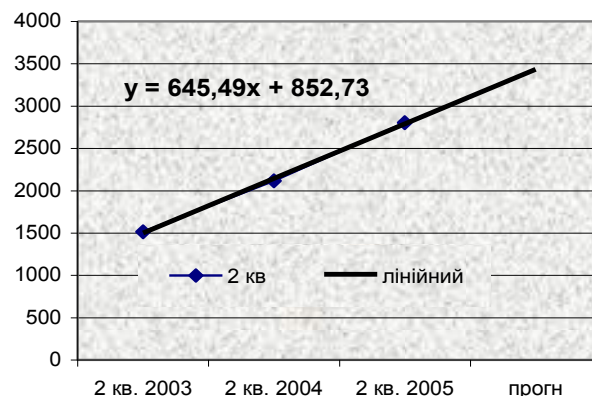


Рис.3.11. Прогноз змін непроцентних доходів на 2 квартал 2006 р.

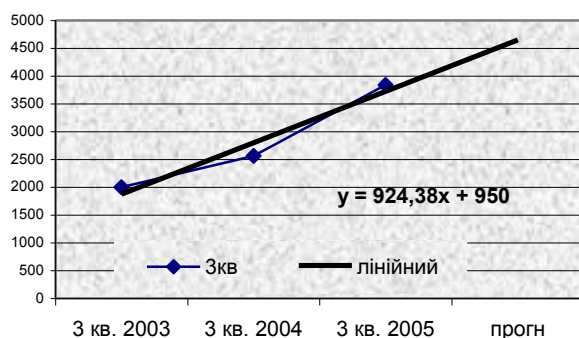


Рис.3.12. Прогноз змін непроцентних доходів на 3 квартал 2006 р. за допомогою побудови трендової моделі

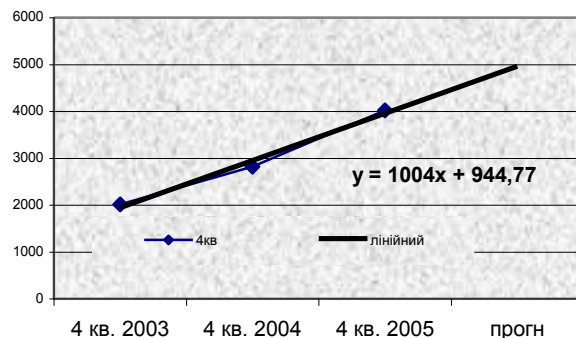


Рис.3.13. Прогноз змін непроцентних доходів на 4 квартал 2006 р. за допомогою побудови трендової моделі

Рис. 3.10. – 3.13. ілюструють поквартальні зміни непроцентних доходів банку за період 2003-2005 рр., зроблено прогнози на відповідні квартали 2006 р. На кожному малюнку також зображено лінію тренду та рівняння парної регресії, яке описує зміни показника, що вивчається. З огляду на короткостроковість прогнозу було обрано лінійний тренд. В таблиці 3.11. наведено показники, що дозволяють проаналізувати точність, надійність та адекватність побудованих моделей.

Таблиця 3.11.

Результати моделювання та прогнозування розміру непроцентних доходів філії банку, що досліджується

| КВАРТАЛ<br>и | Статистичні параметри моделі |      |            |        |              |      | Результати прогнозування |                    |             |
|--------------|------------------------------|------|------------|--------|--------------|------|--------------------------|--------------------|-------------|
|              | точності                     |      | надійності |        | адекватності |      | точковий                 | інтервальний (95%) |             |
|              | $R^2$                        | S    | F          | p      | r            | p    |                          | нижня межа         | верхня межа |
| <b>1</b>     | 0,99                         | 5,72 | 19381,24   | 0,0045 | 0,19         | 0,45 | 2713,79                  | 2396               | 3026        |

|                      |      |       |        |       |      |      |           |        |          |
|----------------------|------|-------|--------|-------|------|------|-----------|--------|----------|
| <b>2</b>             | 0,99 | 35,08 | 677    | 0,024 | 0,23 | 0,36 | 3432,73   | 3002   | 3845     |
| <b>3</b>             | 0,98 | 62,7  | 169,76 | 0,044 | 0,32 | 0,28 | 4647,52   | 4180   | 5111,7   |
| <b>4</b>             | 0,99 | 62,5  | 176,3  | 0,043 | 0,39 | 0,21 | 4960,77   | 4464   | 5456     |
| <b>Всього за рік</b> | X    | X     | X      | X     | X    | X    | 15 154,81 | 14 042 | 17 438,7 |

Таким, що найбільш відповідає дійсності, з точки зору обраних критеріїв, є моделювання динаміки непроцентних доходів для 1-го кварталу. Коефіцієнт кореляції досить високий, що свідчить про наявність тісного зв'язку між змінними, що вивчаються. Надійність моделі визначається за допомогою критерію Фішера - для всіх моделей  $F$  розрахункове більше  $F$  критичного (161,44), а рівень значущості критерію нижче прийнятого (0,05).

Про адекватність моделей динаміки непроцентних доходів свідчить досить низький рівень коефіцієнту автокореляції залишків першого порядку.

Аналогічно складемо прогноз щодо розміру непроцентних витрат банку (рис. 3.14 – 3.17).

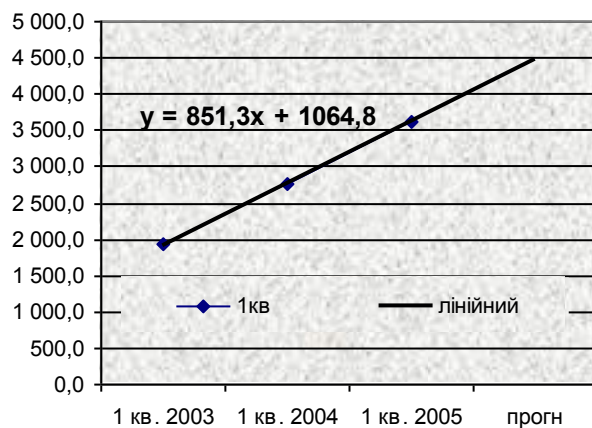


Рис.3.14. Прогноз змін непроцентних витрат на 1 квартал 2006 р. за допомогою побудови трендової моделі

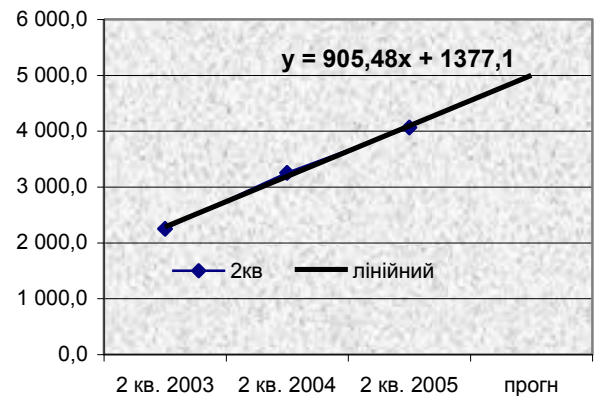


Рис.3.15. Прогноз змін непроцентних витрат на 2 квартал 2006 р. за допомогою побудови трендової моделі

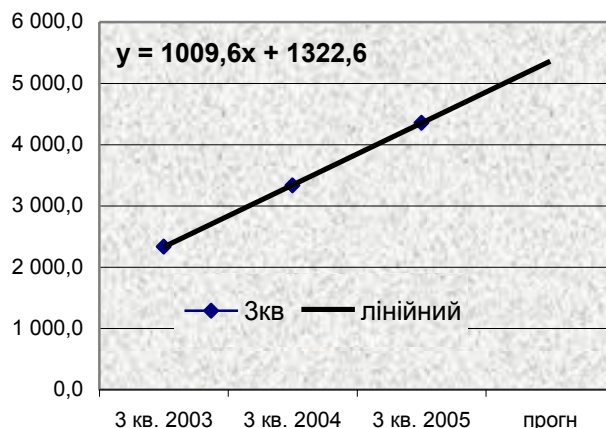


Рис.3.16. Прогноз змін непроцентних витрат на 3 квартал 2006 р. за допомогою побудови трендової моделі

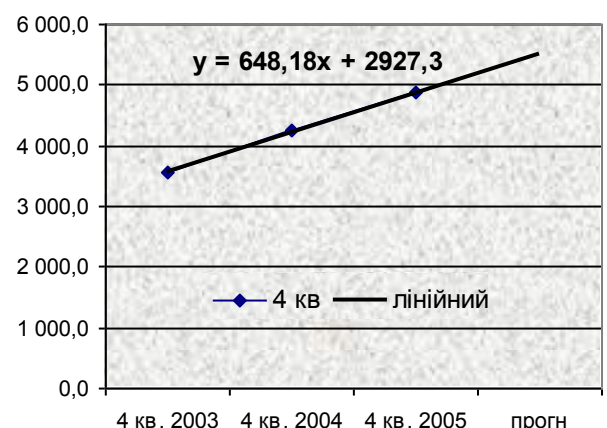


Рис.3.17. Прогноз змін непроцентних витрат на 4 квартал 2006 р. за допомогою побудови трендової моделі

Традиційно статистичні параметри побудованих трендових моделей викладемо в таблиці, для непроцентних витрат – таблиця 3.12.

Аналіз даних, що містить таблиця 3.12, свідчить про те, що побудовані моделі динаміки досить точно описують окремі складові процесу розвитку банку та можуть бути використані для короткострокового прогнозування.

В параграфі викладено основи моделювання окремих планових показників; за допомогою проведеного статистичного аналізу доведено, що такі показники як підсумок балансу та непроцентні доходи/витрати досить точно та адекватно описуються за допомогою моделей динаміки та змінюються у часі. Разом з тим, не всі показники, що покладені в основу кредитно-ресурсного плану та бюджетного завдання, можна спрогнозувати на основі побудови парних регресій, тому методи та моделі планування відсоткових ставок та капіталізованого прибутку, необхідного для забезпечення сталого розвитку банку, потребують додаткового обґрунтування.

Таблиця 3.12.

Результати моделювання та прогнозування розміру непроцентних витрат філії банку, що досліджується

| <b>КВАРТАЛИ</b>      | <b>Статистичні параметри моделі</b> |       |            |        |              |      | <b>Результати прогнозування</b> |                    |             |
|----------------------|-------------------------------------|-------|------------|--------|--------------|------|---------------------------------|--------------------|-------------|
|                      | точності                            |       | надійності |        | адекватності |      | точковий                        | інтервальний (95%) |             |
|                      | R <sup>2</sup>                      | S     | F          | p      | r            | p    |                                 | нижня межа         | верхня межа |
| <b>1</b>             | 0,99                                | 10,82 | 12377,28   | 0,0057 | 0,49         | 0,58 | 4468,8                          | 5394               | 3542        |
| <b>2</b>             | 0,99                                | 75,95 | 284,26     | 0,037  | 0,51         | 0,50 | 4999,02                         | 4598               | 5400        |
| <b>3</b>             | 0,99                                | 8,33  | 29394,7    | 0,037  | 0,38         | 0,62 | 5361                            | 5002               | 5720        |
| <b>4</b>             | 0,99                                | 16,74 | 3007,77    | 0,012  | 0,44         | 0,68 | 5520,02                         | 4913,02            | 6127,02     |
| <b>Всього за рік</b> | X                                   | X     | X          | X      | X            | X    | 20348,84                        | 19 907,02          | 20789,02    |

#### 4. Аналіз ступеню узгодженості думок експертів

Наступний елемент прогнозування – визначення можливих змін у процентних ставках. Прогноз робиться виходячи із порівняння діючих ставок, прогнозів управління маркетингу та орієнтирів процентної політики, що визначаються правлінням банку. Отже, ймовірний розмір процентних ставок визначатиметься для кожного з видів процентних активів та пасивів, які відрізняються між собою процентними ставками. Для прогнозування

можливого розміру відсоткових ставок виділимо такі процентні активи та пасиви:

- кредити, надані суб'єктам господарської діяльності та органам управління;
- кредити фізичним особам на придбання автотранспортних засобів;
- кредити фізичним особам на інвестування в житлове будівництво та купівлю житла;
- кредити фізичним особам на купівлю товарів тривалого використання, навчання, туризму;
- кредитування за овердрафтом фізичних осіб за картковими рахунками;
- кошти на поточних рахунках суб'єктів господарської діяльності та органів управління;;
- кошти на поточних рахунках фізичних осіб;
- строкові кошти, які отримані від суб'єктів господарської діяльності;
- строкові кошти, які отримані від фізичних осіб.

Прогнозування процентних ставок (особливо на мікрорівні) досить ускладнене, оскільки процентні ставки підвладні впливові багатьох чинників, розмір, напрям та суттєвість дії яких передбачити досить складно. Тому спочатку розглянемо динаміку ставок за окремими операціями філії банку, що вивчається та визначимо можливість моделювання динаміки та тип моделі (рис. 3.18).

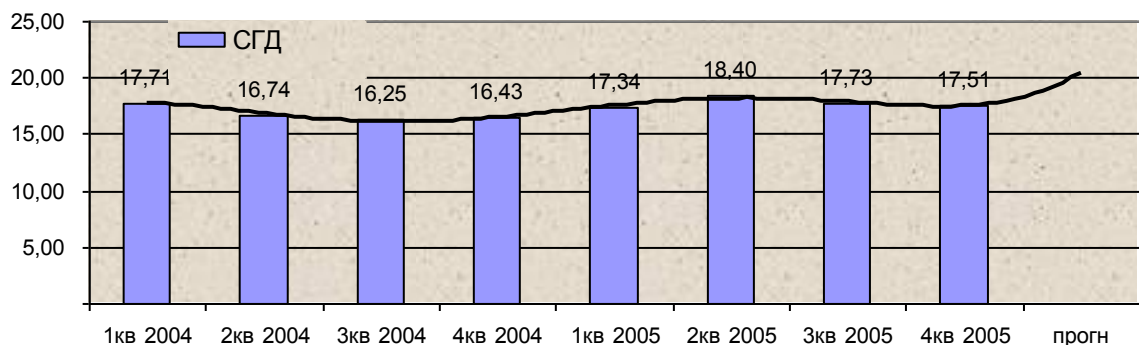


Рис. 3.18. Динаміка відсоткових ставок за кредитами, наданих суб'єктам господарської діяльності

Як бачимо, ані тенденції, ані закономірностей змін у процентних ставках немає. Досить тісний зв'язок ( $R^2 = 0,9623$ ) показує побудований поліноміальний тренд п'ятого ступеню, що описується рівнянням  $y = 0,0083x^5 - 0,1891x^4 + 1,5219x^3 - 5,1023x^2 + 6,3801x + 15,071$ ; але прогноз, зроблений на основі такого тренду не має економічного сенсу, оскільки навіть за умови незначного зростання відсоткових ставок в останні місяці 2005 р., їх підвищення у 2006 році до 21% (прогнозний рівень на рис. 3.18) практично неможливе.

Для визначення тенденції змін у відсоткових ставках розглянемо зміни цього показника по банківській системі України за 2004 -2005 рр. у щомісячному розрізі (рис. 3.19).

Сковзна середня, яка дозволяє визначити тенденції у змінах показника, для відсоткових ставок банків за позичками, наданих в економіку України, побудована на рис. 3.18. Аналіз конфігурації графіку сковзної середньої дозволяє зробити допущення, що відсоткові ставки у майбутньому періоді залишаться майже не зміняться, можливо дещо зростуть.

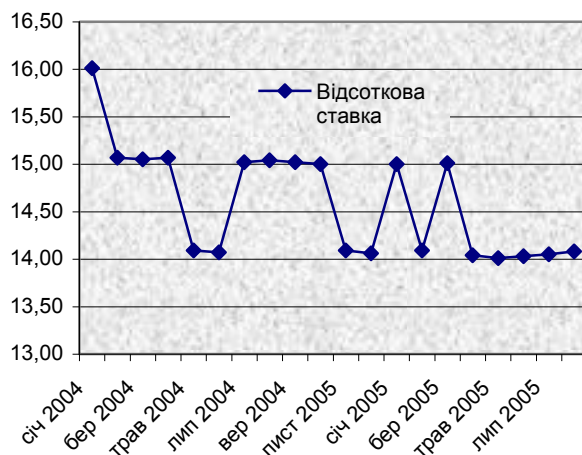


Рис. 3.19. Зміни відсоткових ставок за банківськими позичками за період 2004-2005 рр.

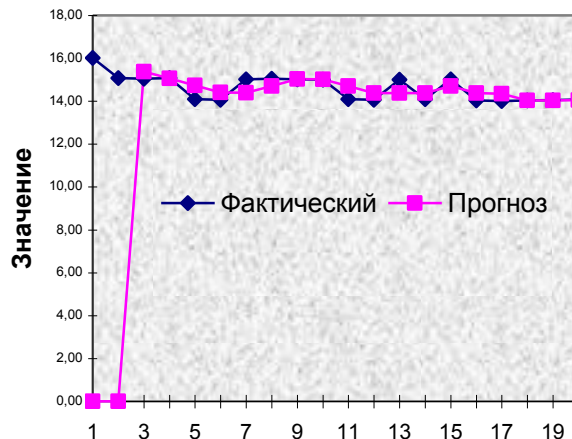


Рис.3.20. Прогноз змін відсоткових ставок за банківськими позичками за допомогою сковзної середньої

Результати попереднього апріорно-теоретичного аналізу дозволяють зробити наступні висновки – прогнозування процентних ставок за допомогою моделей парної регресії, в тому числі і трендових, практично неможливе. Використання багатofакторних моделей є більш підходящим для визначення тенденцій, але тільки на макрорівні, оскільки навіть за умови досить точної та адекватної моделі існування похибки прогнозу унеможливорює використання результатів моделювання в практиці окремої банківської установи.

Тому скористаємося методом експертних оцінок для визначення найбільш точного розміру відсоткової ставки у наступному році. Нами було запропоновано три можливі варіанти процентних ставок п'ятьом експертам, щоб вони привласнили кожному з варіантів свій ранг: найменший ранг для найбільш вірогідного варіанту зі збільшенням величини рангу в залежності від змін ймовірності встановлення ставки за думкою кожного з експертів. Експертам було запропоновано 5 варіантів процентних ставок за позичками, що надані суб'єктам господарювання. Варіанти відсоткових ставок та ранги, що їм надали 5 обраних експертів відображено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Експертна оцінка можливих розмірів відсоткових ставок за позичками, що надані суб'єктам господарської діяльності (СГД).

| № | Варіант | Експерт | Сума | Середня | d | d <sup>2</sup> |
|---|---------|---------|------|---------|---|----------------|
|---|---------|---------|------|---------|---|----------------|

|              |          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | рангів     |          |          |              |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|----------|--------------|
| 1            | 18,50    | 5        | 6        | 6        | 6        | 6        | 29         | 17,5     | 11,5     | 132,25       |
| 2            | 18,00    | 3        | 4        | 5        | 5        | 5        | 22         | 17,5     | 4,5      | 20,25        |
| 3            | 17,50    | 2        | 3        | 3        | 3        | 3        | 14         | 17,5     | -3,5     | 12,25        |
| 4            | 17,00    | 1        | 2        | 2        | 1        | 2        | 8          | 17,5     | -9,5     | 90,25        |
| 5            | 16,50    | 5        | 5        | 5        | 2        | 1        | 18         | 17,5     | 0,5      | 0,25         |
| 6            | 16,00    | 6        | 6        | 6        | 4        | 4        | 26         | 17,5     | 8,5      | 72,25        |
| <b>Разом</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>117</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>327,5</b> |

Середня розраховується за формулою:

$$R_{сер} = \frac{n \times (m+1)}{2} \quad (3.16)$$

де

$n$  - кількість експертів;

$m$  – кількість рангів.

В таблиці  $d$  – це відхилення суми рангів за кожним з варіантів ставок від середнього рівня ( $R_{сер}$ ), а  $d^2$  – квадрат відхилення. З таблиці 3.4. видно, що експерти найбільш схилиються до величини відсоткової ставки 17,0%, яку й буде прийнято за основу при здійсненні планування.

Статистична обробка результатів ранжування передбачає оцінку ступеня узгодженості думок експертів. Мірою узгодженості слугує коефіцієнт конкордації [46, с. 34], в основу розрахунку якого покладено відхилення  $d$  сум рангів за окремими варіантами  $\sum R_i$  від середньої суми рангів  $R_{сер}$  (формула 3.16). Коефіцієнт конкордації – це відношення суми квадратів названих відхилень до максимально можливої суми квадратів відхилень.

$$S_{max} = n^2 (m^3 - m)/12 \quad (3.17)$$

$$W = \frac{12S}{n^2 (m^3 - m)} \quad (3.18)$$

де

$S_{max}$  - максимально можлива сума квадратів відхилень;

$W$  - коефіцієнт конкордації.

Коефіцієнт конкордації коливається у межах від 0 до 1. При неузгодженості думок експертів наближується до 0, і навпаки – якщо думки експертів узгоджені прямує до 1.

У випадку, що аналізується коефіцієнт конкордації склав 0,7, що свідчить про досить високий рівень узгодженості експертної думки. Перевірка істотності коефіцієнта конкордації здійснюється за допомогою критерію Пірсона  $\chi^2$  з  $(m-1)$  ступенями вільності. Статистична характеристика критерію розраховується за формулою

$$\chi^2 = W_x n(m-1) \quad (3.19)$$

В даному випадку розрахункове значення критерію  $\chi^2$  дорівнюватиме 17,5. Якщо порівняти з критичним значенням, то  $17,5 > 11,07$  [47, с. 11]. Це дає підстави стверджувати з ймовірністю 0,95%, що значення  $W = 0,7$  не випадкове і думки експертів насправді узгоджені.

Аналогічно зробимо прогноз щодо змін відсоткових ставок при кредитуванні фізичних осіб на інвестування в житлове будівництво та купівлю житла (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14

Експертна оцінка можливих розмірів відсоткових ставок за позичками, що надані фізичним особам.

| №     | Варіант | Експерт |   |   |   |   | Сума рангів | Середня | d    | d <sup>2</sup> |
|-------|---------|---------|---|---|---|---|-------------|---------|------|----------------|
|       |         | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |             |         |      |                |
| 1     | 17,00   | 6       | 6 | 5 | 6 | 6 | 29          | 15,5    | 11,5 | 132,25         |
| 2     | 16,50   | 5       | 5 | 6 | 5 | 4 | 25          | 15,5    | 7,5  | 56,25          |
| 3     | 16,00   | 4       | 3 | 1 | 4 | 5 | 17          | 15,5    | -0,5 | 0,25           |
| 4     | 15,5    | 3       | 2 | 2 | 1 | 2 | 10          | 15,5    | -7,5 | 56,25          |
| 5     | 15,00   | 1       | 1 | 3 | 2 | 1 | 8           | 15,5    | -9,5 | 90,25          |
| 6     | 14,50   | 2       | 4 | 4 | 4 | 3 | 17          | 15,5    | -0,5 | 0,25           |
| Разом | X       | X       | X | X | X | X | 106         | X       | X    | 335,5          |

Найбільш вірогідною з точки зору експертів є ставка 15,0%. Коефіцієнт конкордації в даному випадку становитиме 0,768, що свідчить про узгодженість думок експертів. Розрахункове значення  $\chi^2$  дорівнює 19,17, що перевищує критичне значення 11,07, тобто високе значення коефіцієнту, що характеризує узгодженість думок експертів, не випадкове.

Розглянемо динаміку відсоткових ставок за пасивами банку (рис. 3.21).

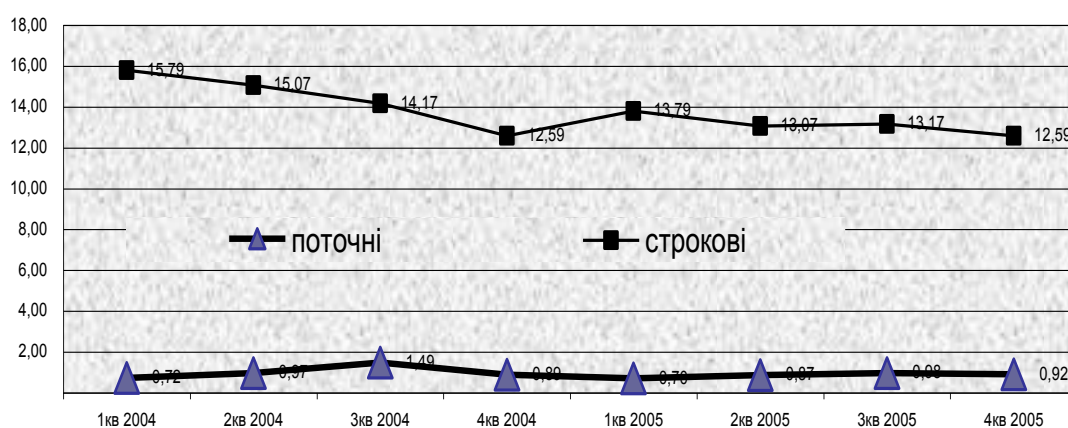


Рис. 3.21. Динаміка відсоткових ставок за процентними пасивами банку

Як свідчать дані рис. 3.21. коливання відсоткових ставок за коштами, розміщеними на поточних рахунках клієнтів досить незначне, процент не виходить за межі двох відсотків. Тому, на нашу думку, прогнозування розміру відсоткових ставок за такими коштами не має сенсу. Більш важливим в ході подальшого планування буде питання визначення структури пасивів з метою визначення оптимальної ваги коштів до запитання в структурі пасивів

з точки зору співвідношення вартості та стабільності ресурсної бази банку. Тому прогнозування розміру відсоткових ставок за процентними пасивами банку з використанням методу експертних оцінок буде стосуватися лише вартості строкових коштів (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Експертна оцінка можливих розмірів відсоткових ставок за строковими процентними пасивами роздрібного бізнесу

| №            | Варіант  | Експерт  |          |          |          |          | Сума<br>рангів | Середня  | d        | d <sup>2</sup> |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|----------|----------|----------------|
|              |          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        |                |          |          |                |
| 1            | 14,50    | 6        | 6        | 5        | 6        | 6        | 29             | 17,5     | 11,5     | 132,25         |
| 2            | 14,00    | 5        | 5        | 6        | 5        | 3        | 24             | 17,5     | 6,5      | 42,25          |
| 3            | 13,50    | 4        | 3        | 1        | 4        | 2        | 14             | 17,5     | -3,5     | 12,25          |
| 4            | 13,00    | 1        | 1        | 2        | 2        | 1        | 7              | 17,5     | -10,5    | 110,25         |
| 5            | 12,50    | 3        | 2        | 3        | 1        | 4        | 13             | 17,5     | -4,5     | 20,25          |
| 6            | 12,00    | 2        | 4        | 4        | 3        | 5        | 18             | 17,5     | 0,5      | 0,25           |
| <b>Разом</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>105</b>     | <b>X</b> | <b>X</b> | <b>317,5</b>   |

Найбільш вірогідною з точки зору експертів є ставка 13,0%. Коефіцієнт конкордації в даному випадку становитиме 0,726, що свідчить про узгодженість думок експертів. Розрахункове значення  $\chi^2$  дорівнює 18,14, що перевищує критичне значення 11,07, тобто високе значення коефіцієнту, що характеризує узгодженість думок експертів, не випадкове.

З метою уникнення перевантаження даного дослідження детальними розрахунками, процентні ставки за іншими напрямками роботи банку, що аналізується, результати оцінки узгодженості думок експертів викладемо наступним чином:

- кредити фізичним особам на придбання автотранспортних засобів – 12%;
- кредити фізичним особам на купівлю товарів тривалого використання, навчання, туризму – 24%;
- кредитування за овердрафтом фізичних осіб за картковими рахунками – 15%;
- кошти на поточних рахунках суб'єктів господарської діяльності та органів управління – 1%;
- кошти на поточних рахунках фізичних осіб – 3,5%;
- строкові кошти, які отримані від суб'єктів господарської діяльності – 13,5%.

5. Побудова потокових моделей динаміки. Такі моделі дозволяють вивести аналітичні рівняння динаміки розвитку основних показників кредитно-ресурсного плану та бюджетного завдання.

Для динамічних потокових моделей рівняння приросту прибутку зростаючим підсумком, тобто величину капіталізованого прибутку  $П_k$  можна представити наступним чином:

$$П_k = \beta(t) \times n(t_n) \quad (3.20)$$

де

$t$  – змінна часу, що вимірюється в частках та одиницях року;

$p(t_n)$  – величина потоку прибутку в початковий момент часу  $t_n$ , вимірюється в грошових одиницях;

$\beta(t)$  – коефіцієнт часового зростання прибутку, що капіталізується.

Коефіцієнт часового зростання прибутку, що капіталізується  $\beta(t)$  розраховується за наступною формулою [35, с. 48]:

$$\beta(t) = [ \exp ( E^*_{pa}(t - t_n) ) - 1 ] / E^*_{pa} \quad (3.21)$$

де

$E^*_{pa}$  (процентів річних) – інтегральна доходність робочих активів, що складається з наступних елементів:

$$E^*_{pa} = E_{па} + E_{ак} - E_{рк} \quad (3.22)$$

де

$E_{па}$  – процентна доходність робочих активів;

$E_{ак}$  – непроцентна доходність робочих активів (за рахунок комісійних доходів);

$E_{рк}$  – комісійна витратність робочих активів розраховується як відношення комісійних видатків за період часу, що аналізується, до робочих активів.

Обґрунтуємо розмір доходних активів, в даному випадку – кредитного портфелю. Розглянемо зміни в питомій вазі такого показника в загальних активах (рис. 3.22).

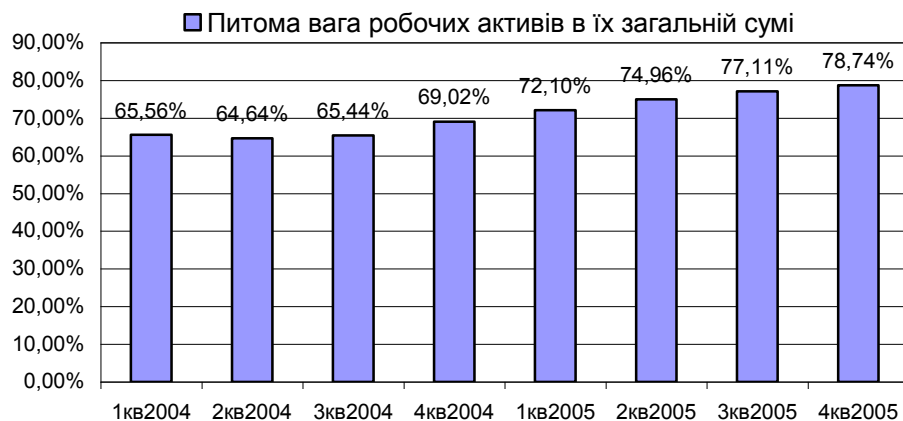


Рис. 3.22 Питома вага процентних активів в їх загальній сумі

Як бачимо з рисунку 3.22 на протязі 2004 – 2005 рр. питома вага кредитного портфелю (банк наймався вкладенням коштів в інші активи, що приносять процентний дохід) в загальній сумі активів, скоригований на відповідні резерви, постійно збільшувалась та наприкінці періоду, що аналізується, склала майже 80%. Рекомендований рівень цього показника складає 65-75%. Оскільки об'єктом аналізу є обласна філія банку, то деякі порушення такого показника є припустимими, якщо загальний рівень для банку вирівнюватиметься за рахунок інших філій.

Разом з тим, при складанні фінансового плану слід обмежити питому вагу процентних активів в їх загальному підсумку величиною 75%. Тому в подальших розрахунках будемо орієнтуватися на рекомендований рівень показника.

Введемо часовий проміжок  $\Delta t = t - t_n$  та розрахуємо коефіцієнт зростання  $\beta(\Delta t)$  для різних періодів з урахуванням можливого коливання доходності банківських активів (табл. 3.16)

Таблиця 3.16

Розрахунок коефіцієнту часового зростання прибутку, що капіталізується  $\beta(t)$

| $\Delta t$ у днях                       | I кв (90) | II кв (180) | III кв (270) | IV кв (360) |
|-----------------------------------------|-----------|-------------|--------------|-------------|
| $\beta(\Delta t)$ при $E_{pa}^* = 10\%$ | 0,253     | 0,513       | 0,779        | 1,052       |
| $\beta(\Delta t)$ при $E_{pa}^* = 20\%$ | 0,256     | 0,526       | 0,809        | 1,107       |
| $\beta(\Delta t)$ при $E_{pa}^* = 30\%$ | 0,2596    | 0,5394      | 0,8411       | 1,1662      |

Виходячи із даних попередніх періодів та враховуючи той факт, що відсоткові ставки за майбутній рік суттєвим чином не зміняться, найбільш ймовірною виглядає інтегральна доходність робочих активів на рівні 20%. Тому в подальших розрахунках будуть використовуватись значення коефіцієнту часового зростання прибутку, що капіталізується  $\beta(t)$  виходячи з інтегральної доходності активів  $E_{pa}^* = 20\%$ .

Наступним етапом буде розрахунок величини потоку прибутку в початковий момент часу  $n(t_n)$  [36, с. 178].

$$n(t_n) = [K_{np}(1 - \alpha_\phi) + K_c] \times E_{pa}^* - E_{np} \times K_{np} - y_{vp} + y_{am} \quad (3.23)$$

де

$y_{am} = K_{оф} / \tau_{сл}$  – потік амортизації основних фондів  $K_{оф}$  зі строком служби  $\tau_{сл}$ ;

$K_{np}$  – залучені банком ресурси;

$K_c$  – величина власних коштів;

$\alpha_\phi$  – частка залучених коштів, що направляється у високоліквідні активи;

$E_{np}$  – собівартість залучених коштів (процентів річних);

$y_{vp}$  – потік банківських адміністративних витрат.

Позначимо долю прибутку, що капіталізується в робочих активах як  $\sigma_{Пк}$  та отримаємо

$$\sigma_{Пк} = Пк / [K_{np}(1 - \alpha_\phi) + K_c] \quad (3.24)$$

Враховуючи (3.29) та (3.23), шляхом арифметичних перетворень отримаємо:

$$\sigma_{Пк} = \beta(t) \times [K_{np}(1 - \alpha_\phi) + K_c] \times E_{pa}^* - E_{np} \times K_{np} - y_{vp} + y_{am} \quad (3.25)$$

Розрахуємо частку капіталізованого прибутку в робочих активах для кожного з кварталів 2006 року (табл. 3.17). Як вже зазначалось, специфічною рисою функціонування банківської філії, є досить малий розмір власного

капіталу, оскільки економічні нормативи достатності капіталу встановлюються для банку в цілому, та не розраховуються для окремих філій. Тому встановимо показник питомої ваги капіталу в загальній сумі пасиву на рівні 3%, тобто на середньому рівні, що склався за період діяльності філії.

Таблиця 3.17.

Розрахунок величини капіталізованого прибутку

| Показник                                    | I кв             | II кв           | III кв          | IV кв           |
|---------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| $\beta(t)$                                  | 0,256            | 0,526           | 0,809           | 1,107           |
| $K_{np} = 0,9 \times \text{всього пасивів}$ | 163426,158       | 158661,12       | 168891,8        | 174959,86       |
| $a_{\phi}$                                  | 0,1002           | 0,0621          | 0,0508          | 0,0600          |
| $K_c = 0,03 \times \text{всього пасивів}$   | 5447,5386        | 5288,7039       | 5629,7265       | 5831,9952       |
| $E^*_{pa}$                                  | 0,2              | 0,2             | 0,2             | 0,2             |
| $E_{np}$                                    | 0,0594           | 0,0600          | 0,0597          | 0,0610          |
| $y_{вр}$                                    | 4468,8           | 4999,02         | 5361            | 5520,02         |
| $y_{ам}$                                    | 5000             | 5100            | 4900            | 4800            |
| $\sigma_{Пк}$                               | <b>0,0171654</b> | <b>0,035935</b> | <b>0,059541</b> | <b>0,080006</b> |

Розрахунки, проведені в цьому параграфі є основою складання кредитно-ресурсного плану та бюджетного завдання. В цьому параграфі було проведено обґрунтування розміру відсоткових ставок шляхом використання методу експертних оцінок. Крім того, розраховано, яку частину складатиме капіталізований прибуток в загальній сумі фінансового результату з використанням рівняння початкового потоку прибутку та розрахунку коефіцієнту часового зростання прибутку, що капіталізується  $\beta(t)$ , виходячи із заданого рівня інтегральної доходності робочих активів.

6. Для визначення оптимальної структури активних операцій з точки зору співвідношення доходності та якості процентних активів використаємо задачу лінійного програмування багато продуктового виробництва, де у якості окремих видів продукції виступатимуть окремі кредитні портфелі банку, суми за окремими портфелями буде помножено на відповідні відсоткові ставки (розмір яких визначено на основі прогнозування); відповідно, цільовою функцією буде максимізація процентного доходу. Обмеженнями будуть окремі види витрат – на формування резервів за кредитними операціями, накладні витрати – та розмір загальної величини кредитних операцій. Запишемо цільову функцію та обмеження та розглянемо кожен елемент більш детально.

$$\begin{cases}
 F = r_{a1}k_1 + r_{a2}k_2 + r_{a3}k_3 + r_{a4}k_4 \longrightarrow \max \\
 k_1 + k_2 + k_3 + k_4 \leq K \text{ (1);} \\
 R_1k_1 + R_2k_2 + R_3k_3 + R_4k_4 \leq KR \text{ (2);} \\
 t_{a1}k_1 + t_{a2}k_2 + t_{a3}k_3 + t_{a4}k_4 \leq 5142,100 \text{ (3);} \\
 k_1 \geq A; k_2 \geq B; k_3 \geq C; k_4 \leq D \text{ (4);}
 \end{cases} \quad (3.26)$$

Змінні  $k_1, k_2, k_3, k_4$  – корпоративний кредитний портфель; кредитування фізичних осіб на придбання автомобілів; на купівлю житла; на придбання товарів тривалого використання відповідно. Коефіцієнти при змінних цільової функції – відповідні відсоткові ставки. Обмеження накладаються на обсяг кредитних операцій у рівнянні (1) та визначаються як відсоток від величини чистих активів. Зазвичай у банківській практиці рекомендоване значення такого показника лежить у межах 60-75%. Коефіцієнти, що стоять при змінних у рівнянні (2) відповідають коефіцієнту ризику кожного кредитного портфелю, сума обмеження – сума сформованого резерву за кредитним портфелем, що визначається як добуток планового розміру кредитного портфелю та припустимого рівню ризику, закріпленому в кредитній політиці банку. Коефіцієнти змінних  $k_1, k_2, k_3, k_4$  – нормативи віднесення непроцентних витрат, розмір яких є запланованою величиною. Остання (4) група обмежень зумовлена принципом диверсифікації та можливостями банку по розміщенню коштів. Умови диверсифікації визначаються лімітами кредитування, передбаченими в кредитній політиці (тобто умови мінімуму для кредитних операцій з найбільш низькими відсотковими ставками), а можливості щодо максимального обсягу розміщення визначаються на основі прогнозів маркетингового (аналітичного, планового) відділу.

Аналогічно оптимізації структури доходних активів, складемо цільову функцію щодо оптимізації структури процентних пасивів (формула 3.27). Змінні  $d_1, d_2, d_3, d_4, d_5$  – відповідні обсяги окремих видів депозитних ресурсів, що класифікуються за строками. Коефіцієнти при змінних цільової функції – відповідні відсоткові ставки.

$$\left\{ \begin{array}{l} F = r_1 d_1 + r_2 d_2 + r_3 d_3 + r_4 d_4 + r_5 d_5 + r_6 d_6 \longrightarrow \text{const, min} \\ d_1 + d_2 + d_3 + d_4 + d_5 + d_6 \leq D \text{ (1);} \\ nr_1 d_1 + nr_2 d_2 + nr_3 d_3 + nr_4 d_4 + nr_5 d_5 + nr_6 d_6 \geq NR \text{ (2);} \\ t_1 d_1 + t_1 d_2 + t_3 d_3 + t_4 d_4 + t_5 d_5 + t_6 d_6 \leq T \text{ (3);} \\ d_1 \leq a; d_2 \geq b; d_3 \geq c; d_4 \leq e; d_5 \leq f; d_6 \leq g \text{ (4);} \end{array} \right. \quad (3.27)$$

Цільова функція прямує до певної константи, тобто до планового обсягу процентних витрат або до мінімуму – в залежності від обраного алгоритму складання фінансових планів. Обмеження накладаються на обсяг залучених коштів у рівнянні (1), що визначається виходячи із запланованої величини процентних витрат та середньої ставки по залученню коштів. Коефіцієнти, що стоять при змінних у рівнянні (2) відповідають нормативу обов'язкового резервування НБУ, сума обмеження – сума сформованого резерву за депозитним портфелем, що визначається як добуток поточних пасивів та нормативу миттєвої ліквідності (20%), скоригованого на розмір коштів у касі банку. Коефіцієнти при змінних у рівнянні (3) – нормативи віднесення непроцентних витрат, розмір яких є запланованою величиною.

Остання (4) група обмежень зумовлена принципом диверсифікації та можливостями банку по залученню коштів. Умови диверсифікації визначаються потребами банку в тих чи інших ресурсах для здійснення кредитування, а можливості щодо максимального обсягу залучення визначаються на основі прогнозів маркетингового (аналітичного, планового) відділу.

### **3.4. Методика складання оперативного фінансового плану сучасного банку**

У зв'язку з розвитком банківського бізнесу, розширенням ринку банківських послуг і загостренням на ньому конкуренції особливого значення набуває питання планування банківських операцій. Без його вирішення неможливо керувати активами і пасивами банку, планувати прибуток, визначати економічну ефективність діяльності банку, як у цілому, так і його окремих підрозділів. Особливе місце серед вищевказаних аспектів займають питання фінансового планування, госпрозрахунку, бюджетування та трансфертного ціноутворення, що включають розрахунок вартості внутрішніх фінансових ресурсів та потребують визначення системи взаємодії підрозділів, що залучають та розміщують ресурси.

Питання складання оперативних фінансових ланів та бюджетних завдань висвітлено в роботах зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів: Дж. Сінкі, Л. Г. Батракової, П. Роуза; І. Ларіонової, Н. Куніциної, К. Садвакасова, Л. Г. Батракової, Ю.С. Масленчикова, А. Герасимовича, С. Козьменка, В. Міщенко, Л. Примостки, Н. Шелудько., Ф. Шпіга. Вивчення проблеми фінансового планування дозволяє зробити висновок, що окремі прикладні аспекти здійснення фінансового планування не зовсім відповідають практиці вітчизняних банків. Зазначене зумовлює необхідність розвитку методології фінансового планування діяльності банку.

Планування прибутку банку – основа складання фінансового плану. Воно базується на зіставленні прибутку, необхідного банку для його подальшого розвитку і пов'язаного зі здійсненням його стратегічних задач, і реального прибутку, на який може розраховувати конкретний банк, при наявності значного обсягу і відповідної структури активів і пасивів. В результаті аналізу, що проводиться при складанні фінансового плану, відбувається корегування як стратегічного плану, якщо виявляється його неспроможність, так і тактики банку, яка визначає на наступний рік необхідні зміни в обсязі і структурі його операцій. Головним завданням процесу планування є знаходження оптимального варіанту, який, з одного боку, дозволяє найбільш повно вирішити стратегічні проблеми банку, а з іншого – ґрунтуватиметься на його реальних можливостях.

На нашу думку, підбір варіантів розвитку банку і планування його прибутку потрібно проводити поетапно (табл. 3.18).

Використання запропонованих етапів розробки фінансових планів створює умови для будування фінансових моделей планування діяльності банку. Для моделювання майбутнього фінансового стану банку будуються різні сценарії щодо динаміки змін агрегатів балансу (кредитно-ресурсного плану), звіту про прибутки та збитки (бюджетного завдання), процентних ставок. Вказані сценарії можуть створюватися на підставі експертних суджень або з використанням економіко-математичних методів.

Балансування моделей можливо здійснювати через обсяги високоліквідних активів, через зростання капіталу банку, на рівні філій таке балансування здійснюється через обсяги міжфілійних розрахунків.

Відправною точкою для складання бюджету банку є визначення основних стратегічних показників його діяльності, на підставі яких надалі здійснюється побудова кредитно-ресурсного плану та бюджетного завдання. Перед початком складання фінансових планів необхідно розробити перелік стратегічних показників (відповідно до показників, зазначених у стратегічному плані розвитку банку). У відповідності до алгоритму складання фінансових планів, що пропонується до використання, такими показниками є: загальний розмір активів банку, об'єм та структура кредитного портфеля і платних зобов'язань, чиста процентна маржа, відсоткові ставки за окремими видами процентних активів та пасивів.

Першим етапом складання фінансового плану розвитку банківської установи є визначення розміру прибутку, необхідного для розвитку організації. Вихідними даними для визначення величини прибутку є:

- частина прибутку, спрямована на збільшення власного капіталу (капіталізований прибуток), що визначається рішенням Ради директорів;
- дивіденди, що плануються до виплати акціонерам банку;
- витрати на здійснювання спонсорської та благодійницької діяльності;
- непроцентні доходи та витрати.

Таблиця 3.18.

#### Етапи розробки банком фінансових планів

| Етапи                                                                                                               | Зміст робіт                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>1 етап</u></b></p> <p>Визначення абсолютної маржі, яку банк повинен заробити для покриття своїх витрат</p> | <p>Визначаються розміри необхідного достатнього прибутку:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Необхідний прибуток</i> як різниця між непроцентними витратами та доходами.</li> <li>2. <i>Достатній прибуток</i> є сумою необхідного прибутку дивідендів та частки прибутку, що спрямовується на збільшення капіталу (капіталізованого прибутку).</li> </ol> |
| <p><b><u>2 етап</u></b></p> <p>Планування достатності капіталу</p>                                                  | <p>Визначається та аналізується динаміка власних коштів банку, розглядаються можливі заміни статутного фонду при збільшенні обсягів активних операцій (на рівні філій цей етап має другорядне значення).</p>                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>3 етап</u></b><br>Планування структури активних операцій і процентних доходів, з урахуванням кредитних ризиків        | Аналізується структура активних операцій та обсяги страхових резервів, визначається частка недоходних активів. На основі прогнозних відсоткових ставок визначається найбільш оптимальна структура активів з точки зору максимізації процентного доходу з урахуванням обмежень ступеню ризику.                                  |
| <b><u>4 етап</u></b><br>Розрахунок достатнього обсягу процентних витрат банку                                               | Достатній обсяг процентних витрат визначається як різниця між процентними доходами і достатнім прибутком                                                                                                                                                                                                                       |
| <b><u>5 етап</u></b><br>Планування обсягу пасивних операцій та їх структури                                                 | Обсяг процентних витрат визначається як частка від ділення процентних витрат до середньої вартості залучення коштів (у %); структура визначається за допомогою побудови цільової функції.                                                                                                                                      |
| <b><u>6 етап</u></b><br>Формування планового кредитно-ресурсного плану та бюджетного завдання                               | Шляхом переведення планової структури активних та пасивних операцій складається кредитно-ресурсний план (плановий баланс) та бюджетне завдання (план доходів та витрат).                                                                                                                                                       |
| <b><u>7 етап</u></b><br>Розрахунок трансфертних цін та складання фінансових планів у розрізі центрів відповідальності банку | Через механізм внутрішнього ціноутворення (трансфертних цін) здійснюється перерозподіл складових кредитно-ресурсного плану та бюджетного завдання між окремими центрами відповідальності, плануються обсяги здійснюваних ними операцій та фінансовий результат, оцінюється майбутній внесок у результат роботи банку у цілому. |

Розмір перших трьох вище перерахованих показників доводиться до філії головним офісом банку, величини таких показників як непроцентні витрати та доходи визначаються шляхом складання економічних прогнозів. В нижченаведеній таблиці такі показники як дивіденди, що плануються до виплати акціонерам банку та витрати на здійснювання спонсорської та благодійницької діяльності відсутні. Більшість вітчизняних банків ставить собі за мету підвищення рівня капіталізації, основним внутрішнім джерелом якого є прибуток, тому рівень дивідендів не планується заздалегідь, а встановлюється в залежності від величини отриманого прибутку після визначення оптимальної величини прибутку, що спрямовується на збільшення капіталу. Витрати на здійснювання спонсорської та благодійницької діяльності займають занадто питому вагу у витратах банку, що аналізується, тому і не матимуть значного впливу на величину необхідного прибутку. Необхідний та достатній прибуток, по суті, є розміром чистого процентного доходу, який повинен заробити банк (філія), здійснюючи процентні операції по залученню та розміщенню ресурсів. Необхідний прибуток менше достатнього на величину капіталізації, дивідендів та спонсорських видатків, тобто вказує на розмір абсолютної процентної маржі, що повинен заробити банк для здійснення беззбиткової діяльності без розширення своєї діяльності.

Таблиця 3.19.

## Розрахунок необхідного та достатнього прибутку

| Показник                                                     | I кв     | II кв    | III кв   | IV кв    | Разом за рік    |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
| 1.1. Капіталізований прибуток на збільшення капіталу (Кп)    | 40,16719 | 75,04676 | 56,64215 | 59,65785 | <b>231,5139</b> |
| 1.4. Непроцентні доходи (НПД)                                | 2713,79  | 3432,73  | 4647,52  | 4960,77  | <b>15154,81</b> |
| 1.5. Непроцентні витрати (НПВ)                               | 4468,80  | 4999,02  | 5361,00  | 5520,02  | <b>20348,84</b> |
| 1.6. Необхідний прибуток (Нп) (5 - 4)                        | 1755,01  | 1566,29  | 713,48   | 559,25   | <b>4594,03</b>  |
| 1.6.1. Необхідний прибуток з урахуванням податку на прибуток | 2 340,01 | 2 088,39 | 951,31   | 745,67   | <b>6 125,37</b> |
| 1.7. Достатній прибуток (Дп) (6+1+2+3)                       | 2 380,18 | 2 163,44 | 1 007,95 | 805,33   | <b>6 356,89</b> |

Наступним етапом є планування розміру підсумку балансу, капіталу та обсягів робочих активів. Таблицю 3.20. складено на основі результатів прогнозування підсумку балансу, за основу взято точковий прогноз з допущенням певних коливань. Планування розміру власних коштів зроблено з урахуванням приросту величини фінансового результату. Більш точне планування обсягів власних коштів на рівні обласної філії банку немає сенсу, оскільки, по-перше, обсяг капіталу філії – незначна величина, що займає незначну питому вагу в структурі пасивів; по-друге капітал філії складається зі складових, прогнозування рівню яких досить утруднене у межах філії – прибутки минулих років та результати переоцінки, результат поточного періоду займає незначну питому вагу та є окремим об'єктом прогнозування.

Таблиця 3.20.

## Плановий розмір підсумку балансу

| Показник                         | База     | I кв     | II кв    | III кв   | IV кв    | Разом за рік |
|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|
| Плановий розмір підсумку балансу | 155963,5 | 181584,6 | 176290,1 | 187657,6 | 194399,8 | 184983       |
| Власні кошти банку               | 8 968,4  | 9 087,2  | 8 475,9  | 9 520,7  | 13 460,0 | 10 135,95    |

У нашому випадку цільова функція та обмеження виглядатимуть наступним чином (приклад наведено для розрахунків за першим кварталом).

Як вже зазначалося вище, коефіцієнти при змінних цільової функції – відсоткові ставки за відповідними напрямками кредитної діяльності банку.

Розміри відсоткових ставок обґрунтовувались у попередньому параграфі шляхом статистичної обробки думок банківських аналітиків. Розмір робочих активів (1 обмеження) визначається як функція від загальних активів та зазвичай для філій встановлюється „зверху”.

$$\left\{ \begin{array}{l} F = 0,175k_1 + 0,15k_2 + 0,145k_3 + 0,23k_4 \longrightarrow \max \\ k_1 + k_2 + k_3 + k_4 \leq 129\,725,000 \text{ (1);} \\ 0,021k_1 + 0,025k_2 + 0,020k_3 + 0,11k_4 \leq 5486,250 \text{ (2);} \\ 0,045k_1 + 0,031k_2 + 0,011k_3 + 0,020k_4 \leq 5142,100 \text{ (3);} \\ k_1 \geq 80\,000; k_2 \geq 10\,000; k_3 \geq 3\,000; k_4 \leq 5\,000 \text{ (4);} \end{array} \right.$$

Розв'яжемо дану задачу максимізації процентного доходу банку за допомогою MS Excel. Підставляючи дані за кварталами, отримаємо розміри планових процентних доходів, спрогнозуємо структуру процентних активів та необхідних і достатніх процентних витрат у щоквартальному розрізі (табл. 3.21 та 3.22 відповідно).

Негативним моментом базисної структури активів, який перетікає і до планової структури у зв'язку з неможливістю швидкого нівелювання, - є значна питома вага основних фондів та нематеріальних активів.

Така ситуація за умови незначної питомої ваги власних коштів свідчитиме про „проїдання” залучених (запозичених) коштів, але, враховуючи той факт, що об'єктом фінансового планування є обласна філія, скоріше мова йде про вкладання коштів на розширення територіальної структури.

Таблиця 3.21

Планування структури активних операцій банку, %

| Показник                                                 | База    | I кв    | II кв   | III кв  | IV кв   |
|----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>1. Високоліквідні активи</b>                          | 5,99%   | 10,02%  | 6,21%   | 5,08%   | 6,00%   |
| <b>2. Кредитний портфель</b>                             | 70,26%  | 69,59%  | 63,48%  | 66,78%  | 71,01%  |
| 2.1 Корпоративні позички                                 | 90,00%  | 86,72%  | 82,69%  | 83,87%  | 84,51%  |
| 2.2. Кредитування фізичних осіб на придбання автомобілів | 3,41%   | 6,72%   | 9,62%   | 8,96%   | 7,42%   |
| 2.3. Позички на купівлю житла                            | 2,89%   | 3,21%   | 2,88%   | 2,69%   | 3,59%   |
| 2.4. Позички на придбання товарів тривалого використання | 3,70%   | 3,36%   | 4,81%   | 4,48%   | 4,48%   |
| <b>2R. Резерви за кредитними операціями</b>              | (3,96%) | (2,59%) | (2,56%) | (2,53%) | (2,53%) |
| <b>3. Інші активи</b>                                    | 0,87%   | 1,10%   | 0,98%   | 0,95%   | 0,91%   |
| <b>4. Основні фонди та нематеріальні активи</b>          | 26,84%  | 21,88%  | 31,90%  | 29,72%  | 24,61%  |
| <b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>                                    | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 100,00% |

За результатами аналізу діяльності філії у минулому році було зроблено висновки щодо досить низької прибутковості роздрібного бізнесу порівняно з іншими центрами відповідальності, тому, як видно з таблиці 3.13., планується дещо збільшити обсяги споживчого кредитування як в абсолютному, так і у відносному виразі.

Припустимий рівень процентних витрат розраховується як різниця планового розміру процентних доходів та достатнього прибутку, скоригованого на податок на прибуток (табл. 3.22).

Таблиця 3.22

Розрахунок необхідного та достатнього розміру процентних витрат

| Показник                                                   | I кв            | II кв           | III кв          | IV кв           | Разом за рік     |
|------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1. Плановий розмір процентних доходів                      | 8435,52         | 6045,00         | 6488,33         | 7677,87         | 28646,72         |
| 2. Достатній прибуток (без урахування податку на прибуток) | 3 173,57        | 2 884,59        | 1 343,93        | 1 073,77        | 8 475,87         |
| 3. Непроцентні доходи (НПД)                                | 2713,79         | 3432,73         | 4647,52         | 4960,77         | 15154,81         |
| 4. Непроцентні витрати (НПВ)                               | 4468,80         | 4999,02         | 5361,00         | 5520,02         | 20348,84         |
| <b>5. Плановий розмір процентних витрат (1-2+3-4)</b>      | <b>3 110,94</b> | <b>1 594,12</b> | <b>4 430,92</b> | <b>6 044,85</b> | <b>15 180,82</b> |

Виходячи з планового розміру процентних витрат та прогнозованої ставки по залученню коштів, розраховуємо необхідний об'єм залучених коштів (табл. 3.23). Необхідний розмір залучених коштів в таблиці розраховано як частка від ділення необхідного розміру процентних витрат та прогнозованої відсоткової ставки за пасивними операціями.

Таблиця 3.23

Розрахунок необхідного розміру залучених коштів

| Показник                                    | I кв          | II кв        | III кв        | IV кв         | Разом за рік     |
|---------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|---------------|------------------|
| Середньозважена вартість ресурсів, % річних | 9,00%         | 7,01%        | 8,50%         | 8,90%         | 8,35%            |
| Плановий розмір процентних витрат, тис. грн | 3 110,94      | 1594,1       | 4430,9        | 6044,8        | 15180,82         |
| <b>Обсяг залучених коштів, тис. грн</b>     | <b>138264</b> | <b>90963</b> | <b>208514</b> | <b>271679</b> | <b>181751,85</b> |

Відсоткова ставка в таблиці вказана у відсотках річних, тому при розрахунку зазначеного вище показника ділилася на 4. Разом з тим, необхідно зазначити, що невелика різниця між непроцентними доходами та витратами зумовила досить невисоке значення необхідних процентних

витрат та, відповідно, – необхідного обсягу залучених коштів. Цілком очевидно: якщо розрахункове значення необхідного розміру залучених коштів встановити як план, то у другому кварта талі спостерігатиметься його значне перевиконання (можна передбачити приблизно на 40% -50% відсотків). Тому встановимо більш реалістичне значення, з огляду на необхідність мінімізації витрат у цей період, в якості планового показника оберемо мінімальний рівень року, що прогнозується – 133554 тис. грн. (в подальших розрахунках використовуватиметься саме ця сума).

Результати 5-го етапу планування фінансової діяльності банку викладені у вигляді структури пасивних операцій. Перерахування в абсолютне вираження здійснюватиметься шляхом перемноження показників структури на плановий обсяг процентних пасивів.

Таблиця 3.24

Планування структури зобов'язань банку, %

| Показник                                      | База           | I кв           | II кв          | III кв         | IV кв          |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>1. Кошти на поточних рахунках клієнтів</b> | <b>42,50%</b>  | <b>45,20%</b>  | <b>43,30%</b>  | <b>41,20%</b>  | <b>42,30%</b>  |
| <b>2. Строкові кошти</b>                      | <b>56,10%</b>  | <b>52,70%</b>  | <b>54,80%</b>  | <b>57,00%</b>  | <b>56,10%</b>  |
| 2.1. 1 – 3 місяці                             | 36,00%         | 35,00%         | 36,00%         | 36,50%         | 35,00%         |
| 2.2. 4 – 6 місяців                            | 14,00%         | 14,50%         | 15,00%         | 14,50%         | 15,00%         |
| 2.3. 7 – 9 місяців                            | 31,00%         | 29,00%         | 29,00%         | 28,00%         | 30,00%         |
| 2.4 10 – 12 місяців                           | 16,00%         | 18,00%         | 17,00%         | 17,00%         | 16,50%         |
| 2.5. Більше 12 місяців                        | 3,00%          | 3,50%          | 3,00%          | 4,00%          | 3,50%          |
| <b>3. Інші зобов'язання</b>                   | <b>1,40%</b>   | <b>2,10%</b>   | <b>1,90%</b>   | <b>1,80%</b>   | <b>1,60%</b>   |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>                     | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> | <b>100,00%</b> |

Наступним етапом планування згідно до запропонованої методики є зіставлення планового та розрахункового обсягів власних коштів. Разом з тим, як вже наголошувалось, робота філії банку має свою специфіку:

- обсяг власних коштів є досить невеликою величиною, що складно прогнозується;
- розрив між величиною залучення та розміщення коштів завжди може бути покрито шляхом купівлі / продажу ресурсів за трансфертною ціною на внутрішньобанківському ринку, тобто балансування здійснюватиметься за допомогою показника обсягу міжфілійних розрахунків.

Плановий баланс банку (таблиця 3.25) складено шляхом переведення в абсолютні величини даних щодо прогнозування структури робочих активів та процентних зобов'язань (табл. 3.21 та 3.24 відповідно).

Таблиця 3.25

Плановий баланс банку

тис. грн

| Показник                       | I кв     | II кв    | III кв   | IV кв    |
|--------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>1.Високоліквідні активи</b> | 15 627,5 | 11 276,4 | 10 224,8 | 11 259,5 |

|                                                          |           |           |           |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>2. Кредитний портфель</b>                             | 108 535,0 | 115 269,9 | 117 726,5 | 133 255,7 |
| 2.1 Корпоративні позички                                 | 94 121,6  | 95 316,7  | 98 737,2  | 112 614,4 |
| 2.2. Кредитування фізичних осіб на придбання автомобілів | 7 293,6   | 11 089,0  | 10 548,3  | 9 887,6   |
| 2.3. Позички на купівлю житла                            | 3 484,0   | 3 319,8   | 3 166,8   | 4 783,9   |
| 2.4. Позички на придбання товарів тривалого використання | 3 646,8   | 5 544,5   | 5 274,1   | 5 969,9   |
| <b>2R. Резерви за кредитними операціями</b>              | -2 811,1  | -2 950,9  | -2 978,5  | -3 371,4  |
| <b>2. Кредитний портфель-нетто</b>                       | 105 723,9 | 112 319,0 | 114 748,0 | 129 884,3 |
| <b>3. Інші активи</b>                                    | 1 715,6   | 1 779,5   | 1 674,8   | 1 707,7   |
| <b>3.1. Нетто позиція за МФР</b>                         | 0,0       | 0,0       | 44 601,0  | 98 920,3  |
| <b>4. Основні фонди та нематеріальні активи</b>          | 34 124,8  | 49 752,4  | 46 352,4  | 38 382,6  |
| <b>ВСЬОГО АКТИВІВ</b>                                    | 157 191,9 | 175 127,3 | 217 601,0 | 280 154,4 |
| <b>1. Кошти на поточних рахунках клієнтів</b>            | 62 495,3  | 39 386,9  | 85 907,7  | 114 920,0 |
| <b>2. Строкові кошти</b>                                 | 72 865,0  | 49 847,6  | 118 852,8 | 152 411,6 |
| 2.1. 1 – 3 місяці                                        | 25 502,8  | 17 945,1  | 43 381,3  | 53 344,1  |
| 2.2. 4 – 6 місяців                                       | 10 565,4  | 7 477,1   | 17 233,7  | 22 861,7  |
| 2.3. 7 – 9 місяців                                       | 21 130,9  | 14 455,8  | 33 278,8  | 45 723,5  |
| 2.4. 10 – 12 місяців                                     | 13 115,7  | 8 474,1   | 20 205,0  | 25 147,9  |
| 2.5. Більше 12 місяців                                   | 2 550,3   | 1 495,4   | 4 754,1   | 5 334,4   |
| <b>3. Інші зобов'язання</b>                              | 2 903,5   | 1 728,3   | 3 753,2   | 4 346,9   |
| <b>ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ</b>                                | 138263,9  | 90962,8   | 208513,7  | 271678,5  |
| <b>3.1. Нетто позиція за МФР</b>                         | 9407,33   | 70704,22  | 0,00      | 0,0       |
| <b>4. Власний капітал</b>                                | 9 520,7   | 13 460,25 | 9 087,24  | 8 475,9   |
| <b>ВСЬОГО ПАСИВІВ</b>                                    | 157 191,9 | 175 127,3 | 217 601,0 | 280 154,4 |

Величина власного капіталу збільшується протягом року через зростання величини прибутку поточного року, на основі чого, головним чином, і визначався розмір власних коштів банків. Особливості аналізу філії зумовлюють той факт, що у випадку надлишку залучених коштів останні може бути розміщено на внутрішньобанківському ринку за трансфертними цінами (в таблиці 3.25 – нетто-позиція за міжфілійними розрахунками (МФР)), а у випадку нестачі коштів, залучених від клієнтів, – залучено необхідну суму в казначействі (у вищенаведеній таблиці – нетто-позиція за МФР за пасивом. За попередніми даними в першому та другому кварталах філії необхідно залучати додаткові кошти для забезпечення ресурсної бази для проведення запланованого обсягу своїх операцій, а третьому та четвертому – розміщати всередині банку, щоб забезпечити збалансованість своїх операцій.

Така ситуація стає можлива з двох причин: по-перше, через обмеженість можливостей банку щодо розміщення ресурсів серед своїх клієнтів, по-друге, як наслідок встановлення лімітів кредитування з головного офісу, оскільки управління банківськими ризиками здійснюється централізовано.

Для визначення фінансового результату роботи філії в цілому, крім розрахованих показників, нам необхідно знати вартість фінансових ресурсів,

що розміщуватимуться або залучатимуться на внутрішньобанківському ринку ресурсів.

Таблиця 3.26

План доходів та видатків банку

| Стаття                                                          | I кв             | II кв           | III кв          | IV кв           | Всього за рік    |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1.1. Процентні доходи.                                          | 8435,52          | 6045            | 6488,33         | 7677,87         | <b>28646,72</b>  |
| 1.2. Процентні витрати.                                         | -3 110,9         | -1594,12        | -4430,92        | -6044,85        | <b>-15180,83</b> |
| 1.3. Трансфертний результат купівлі/продажу ресурсів.           | -408,95          | -3086,46        | 2065,54         | 4624,84         | <b>3 194,97</b>  |
| <b>1. Чистий процентний дохід.</b>                              | <b>4 915,63</b>  | <b>1 364,42</b> | <b>4 122,96</b> | <b>6 257,86</b> | <b>16660,87</b>  |
| 2.1. Непроцентні доходи                                         | 2713,79          | 3432,73         | 4647,52         | 4960,77         | <b>15154,81</b>  |
| 2.2 Непроцентні витрати                                         | 4468,80          | 4999,02         | 5361,00         | 5520,02         | <b>20348,84</b>  |
| <b>2. Чистий результат від проведення непроцентних операцій</b> | <b>- 1755,00</b> | <b>-1566,29</b> | <b>-713,48</b>  | <b>-559,25</b>  | <b>-4 594,02</b> |
| <b>3. Всього прибуток/збиток до оподаткування</b>               | <b>3 160,63</b>  | <b>-201,87</b>  | <b>3 409,48</b> | <b>5 698,61</b> | <b>12 066,85</b> |
| 4. Податок на прибуток                                          | 790,16           | 0               | 852,37          | 1424,65         | <b>3016,71</b>   |
| 5. Чистий прибуток /збиток                                      | 2 370,48         | -201,87         | 2 557,11        | 4 273,96        | <b>9 050,14</b>  |

Зазвичай така трансфертна ціна встановлюється централізовано на основі Положення банку та її розмір доводиться до кожного з підрозділів та визначається після фактичного проведення такої операції. Ми в роботі визначатимемо трансфертний результат за середньою ставкою залучення ресурсів у попередньому періоді. В нижченаведеній таблиці показники непроцентних доходів та витрат результати прогнозування шляхом екстраполяції тренда. Процентні доходи, витрати та трансфертний результат – розраховані величини; розрахунок проведено, виходячи з планових розмірів обсягів розміщення (залучення) коштів та їх вартості.

Після виконання всіх розрахунків та співставлення розрахункових результатів можна зробити наступні висновки. В цілому за рік фінансовий план виконується. Виключення складає 2-ий квартал, за результатами роботи якого припускається навіть збиток. Як вже неодноразово зазначалося причиною такого результату є значне перевищення непроцентних видатків над непроцентними доходами. Планувалося збільшити розрив між процентними доходами та видатками. Значне скорочення процентних видатків практично неможливе через те, що процентні пасиви є необхідною

передумовою проведення активних операцій як для філії так і для банку в цілому. Перегляд розміру процентних активів також не дасть позитивних результатів, оскільки їх зменшення призведе до зменшення процентних доходів, а збільшення потребує додаткових ресурсів. Тому в ході подальшого диспозитивного планування допускаються деякі відхилення від плану з метою уникнення таких коливань у розмірі прибутку. Особливу увагу в ході подальшої роботи необхідно приділити пошуку шляхів можливого скорочення непроцентних витрат.

Для складання кредитно-ресурсного плану та бюджетного окремих центрів відповідальності завдання необхідно визначити розмір трансфертної ціни. Трансфертні ціни визначатимуться виходячи з вартості залучення ресурсів роздрібним бізнесом. Розрахуємо умовний доход за поточними та строковими коштами, виходячи зі ставок 5% та 15% відповідно.

Таблиця 3.27

#### Розрахунок трансфертних цін

| Показник                          | I кв       | II кв      | III кв     | IV кв      |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| Умовний доход                     | 8267,015   | 7440,254   | 11642,425  | 14264,38   |
| Вкладення у високоліквідні активи | 15 627,5   | 11 276,4   | 10 224,8   | 11 259,5   |
| Всього активів                    | 157 191,90 | 175 127,30 | 217 601,00 | 280 154,40 |
| Трансфертна ціна купівлі, %       | 5,8%       | 4,5%       | 5,6%       | 5,3%       |

В таблиці 3.28. та 3.29 у рядку „Кошти, що розміщені всередині філії” мається на увазі розподіл ресурсів, що відображується у розрізі управлінського обліку філії за внутрішніми трансфертними цінами; а у рядку „Кошти, що розміщені в банку” відображуються ресурси, що перерозподіляються між філіями за трансфертними цінами, що встановлюються головним офісом.

Таблиця 3.28

#### Кредитно-ресурсний план корпоративного бізнесу

| Показник                            | I кв           |          | II кв          |          | III кв          |          | IV кв           |          |
|-------------------------------------|----------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|
|                                     | Тис. грн       | % ставка | Тис. грн       | % ставка | Тис. грн        | % ставка | Тис. грн        | % ставка |
| Кредитний портфель                  | 94121,0        | 17       | 95316,7        | 17       | 98737,0         | 17       | 112614,0        | 17       |
| Кошти, що розміщені всередині філії | 0              | 5,8      | 0              | 4,5      | 0               | 5,6      | 0               | 5,3      |
| Кошти, що розміщені в банку         | 0              | 5        | 0              | 5        | 20789,9         | 5        | 48665,60        | 5        |
| <b>Всього процентних активів</b>    | <b>94121,6</b> |          | <b>95316,7</b> |          | <b>119527,2</b> |          | <b>161280,0</b> |          |
| Поточні кошти                       | 53121,0        | 1        | 33912,12       | 1        | 74481,9         | 1        | 98486,44        | 1        |
| Строкові кошти                      | 27542,9        | 10       | 20437,52       | 10       | 45045,2         | 10       | 62793,58        | 10       |

|                                    |                |          |                |          |                 |          |                 |          |
|------------------------------------|----------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|
| Кошти, що залучені всередині філії | 13457,6        | 5,8      | 9456,8         | 4,5      | 0               | 5,6      | 0               | 5,3      |
| Кошти, що залучені в банку         | 0              | 5        | 31510,26       | 5        | 0               | 5        | 0               | 5        |
| <b>Всього процентних пасивів</b>   | <b>94121,6</b> | <b>X</b> | <b>95316,7</b> | <b>X</b> | <b>119527,2</b> | <b>X</b> | <b>161280,0</b> | <b>X</b> |

Дані таблиць 3.28 та 3.29., по суті, є перерозподілом коштів обласної філії (таблиця 3.25 „Плановий баланс банку”) між корпоративним та роздрібним бізнесами відповідної з метою подальшої оцінки внеску кожного з центрів відповідальності у кінцевий результат).

Як видно з таблиці 3.28 планується, що корпоративний бізнес обходитиметься коштами своїх клієнтів, крім 2-го кварталу, в якому для виконання планів з кредитування потрібне буде додаткове залучення ресурсів.

Як вже зазначалося, у наступному році планується збільшення обсягів споживчого кредитування, оскільки саме цей напрямок роботи обласної філії можна віднести до „вузьких місць” з точки зору отримуваного прибутку та кінцевого внеску в результат роботи філії в цілому.

Разом з тим, незважаючи на збільшення обсягів кредитування, роздрібний бізнес не втрачає своєї ролі постачальника фінансових ресурсів на внутрішньобанківський ринок; причому, враховуючи досить успішну діяльність корпоративного бізнесу по залученню ресурсів, – переважно для банку в цілому.

Таблиця 3.29

Кредитно-ресурсний план роздрібного бізнесу

| Показник                            | I кв           |          | II кв          |          | III кв         |          | IV кв           |          |
|-------------------------------------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|
|                                     | Тис. грн       | % ставка | Тис. грн       | % ставка | Тис. грн       | % ставка | Тис. грн        | % ставка |
| Кредитний портфель                  | 14424,4        | 0,2      | 19953,3        | 0,2      | 18989,2        | 0,2      | 20641,4         | 0,2      |
| Кошти, що розміщені всередині філії | 13457,62       | 0,058    | 9456,8         | 0,045    | 0              | 0,056    | 0               | 0,053    |
| Кошти, що розміщені в банку         | 26814,28       | 0,05     | 0              | 0,05     | 66244,1        | 0,05     | 85410,2         | 0,05     |
| <b>Всього процентних активів</b>    | <b>54696,3</b> |          | <b>29410,1</b> |          | <b>85233,3</b> |          | <b>106051,6</b> |          |
| Поточні кошти                       | 9374,3         | 0,03     | 5 74,78        | 0,03     | 11425,7        | 0,03     | 16433,6         | 0,03     |
| Строкові кошти                      | 45322          | 0,13     | 29410,1        | 0,13     | 73807,6        | 0,13     | 89618           | 0,13     |
| Кошти, що залучені в банку          | 0              | X        | 0              | X        | 0              | X        | 0               | X        |

|                                  |                |          |                |          |                |          |                 |          |
|----------------------------------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|
| <b>Всього процентних пасивів</b> | <b>54696,3</b> | <b>X</b> | <b>29410,1</b> | <b>X</b> | <b>85233,3</b> | <b>X</b> | <b>106051,6</b> | <b>X</b> |
|----------------------------------|----------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|-----------------|----------|

Більш детально проаналізуємо фінансовий результат у розрізі виділених центрів відповідальності та, для найбільш точної оцінки діяльності окремих напрямків роботи банку, розрахуємо деякі показники рентабельності (табл. 3.30). Необхідно відмітити, що сума фінансових результатів діяльності роздрібного та корпоративного бізнесів буде меншою, ніж фінансовий результат банку в цілому, оскільки в цьому параграфі більш детально не було розглянуто роботу такого центру відповідальності як касове обслуговування, на який приходить решта прибутку філії.

Таблиця 3.30

Планові показники рентабельності філії

| <b>Вид банківської діяльності</b> | <b>Фінансовий результат, грн.</b> | <b>У відсотках до підсумку, %</b> | <b>Рентабельність діяльності, %</b> |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Корпоративний бізнес           | 6 900                             | 76,24                             | 5,5                                 |
| 2. Роздрібний бізнес              | 1571                              | 17,36                             | 2,3                                 |
| 3. Касове обслуговування          | 579                               | 6,40                              | 5,14                                |
| <b>УСЬОГО ПО БАНКУ</b>            | <b>9 050</b>                      | <b>100,00</b>                     | <b>4,4</b>                          |

Дані таблиці 3.22 свідчать про те, що найбільше прибутку приносить банку корпоративний бізнес, що є очевидним з огляду на обсяги виконуваних ним операцій. Разом з тим прибутковість обслуговування юридичних осіб трохи вища, ніж рентабельність касового обслуговування – цей напрямок діяльності залишається досить прибутковим. У найкращу сторону планується також змінити рентабельність роздрібного бізнесу, головним чином, за рахунок збільшення обсягів споживчого кредитування. Причини найнижчого рівня рентабельності роздрібного бізнесу було зазначено у висновку до таблиці 3.20.: купівля ресурсів у фізичних осіб за досить високими ставками та продаж їх значної частини на внутрішньобанківському ринку за трансфертними цінами, що розраховуються шляхом усереднення всіх банківських ресурсів, в тому числі і дешевих коштів юридичних осіб. Проте, встановлення більш високих ставок внутрішнього ринку призведе до купівлі корпоративним бізнесом коштів за невисокими цінами. Тому вважаємо, що встановлена трансфертна ціна є справедливою та поєднує в собі витратну та ринкову складові.

У плановому періоді у порівнянні з минулим збільшиться величина прибутку та рентабельність діяльності (рентабельність активів) у разі дотримання запланованих показників. Саме тому контроль виконання бюджетів посідає чи не найперше місце у процесі управління банком. Виконання фінансами банку такої специфічної функції як диспозитивна зумовлює його щоденне проведення. У разі невиконання кредитно-ресурсного плану чи бюджетного завдання центром (-ами) відповідальності потрібно оперативне прийняття рішень щодо виправлення ситуації:

коректування бюджетних завдань, перегляд політики банку по залученню/розміщенню коштів.

Таким чином, складання фінансового плану в банку є складним багаторівневим процесом, оснований на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку. Для розвитку та впровадження процесів фінансового планування в банку розроблено наступні рекомендації та пропозиції: використання математичного моделювання та прогнозування (для показників, зміни яких зумовлені певним напрямком розвитку, використовувати моделі динаміки, дані таких прогнозів коректуються з урахуванням певних лімітів); впровадження трансфертного ціноутворення у процесі фінансового планування дозволяє визначити внесок кожного з підрозділів у фінансовий результат банку та перерозподілити банківські ризики між окремими центрами відповідальності шляхом встановлення обґрунтованого розміру внутрішньої ціни перерозподілу фінансових ресурсів банку.

Для того, щоб система фінансового планування функціонувала ефективно, рекомендується дотримуватись наступних принципів:

- система планування повинна бути побудована на наявній у банку фінансовій структурі, інакше реалізація планів буде неефективною;
- процес коригування фінансових планів повинен встигати за змінами в організаційно-штатних і фінансових структурах, системах управління банком;
- потрібно оптимізувати плани з урахуванням економічних і інвестиційних показників, а також інтересів власників;
- фінансова діяльність банку повинна бути формалізована так, щоб для вирішення задач планування можна було застосовувати математичні методи, включаючи моделювання;
- процес фінансового планування повинен бути неперервним: одночасно з використанням та аналізом результатів виконання планів одного періоду, розробляються фінансові плани на наступний період;
- в плануванні потрібно використовувати багатоваріантні підходи.

При формуванні фінансових планів слід до процесів планування залучати як можна більше спеціалістів банку. Зумовлено це тим, що функція планування тісно пов'язана з іншими функціями менеджменту, особливо з функцією мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 4. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 4.1. Сутність та функції бізнес-планів банку

Розвиток банківництва, ефективність та успіх неможливі без планування діяльності банківської установи. Саме в процесі планування визначається мета банківської діяльності, стратегія, засоби та умови її досягнення. В світовій практиці плани реалізації підприємницьких задумів, проектів отримали назву *бізнес-планів*.

Планування – це встановлення цілей і визначення шляхів їхнього досягнення.

Процес планування має комплексний, системний характер. Основними елементами системи планування в банку мають бути:

- інформаційна система, що функціонує в банку і забезпечує інформацією процес планування;
- методологічний апарат - сукупність засобів і методів, які використовують для проведення планово-аналітичної роботи;
- планово-аналітична служба - підрозділ, який здійснює аналітичне перероблення даних і визначає планові (цільові) показники на певний період.

У бізнес-плані розглядається комплекс заходів науково-технічного, технологічного, інформаційного, організаційного, фінансового, соціального характеру, що пов'язані з реалізацією нових напрямків банківської діяльності.

Потреба в бізнес-планах викликана наступними причинами:

- по-перше, з розвитком ринкових відносин в економіку постійно приходять та змінюється велика кількість людей, які раніше не керували банківськими установами і які не мають спеціальної підготовки і до кінця не усвідомлюють всього кола проблем, які доведеться розв'язувати;
- по-друге, економічне середовище, в якому функціонують банківські установи, надзвичайно швидко змінюється, зростає конкуренція. Це ставить керівників банків перед необхідністю найбільш повно і оперативно враховувати ці зміни в своїй діяльності;
- по-третє, для активізації банківської діяльності необхідні кошти, які за допомогою бізнес-плану можна отримати за умови переконання власників та інвесторів, у тому числі й іноземних, в доцільності їх вкладання саме в цей банк, або в конкретний напрямок його діяльності.

Започатковуючи діяльність банку, необхідно передбачити чимало аспектів його діяльності в майбутньому. Деякі з них необхідно і можна розглянути і передбачити детально, наблизити до реальних умов, про інші можна лише згадати і спробувати спрогнозувати їх дію в залежності від

різних ситуацій. Викладення задуму керівниками банку на папері у формі чіткого плану дій прояснює наявну ситуацію і допомагає об'єктивно оцінити цей задум. Крім того, план дає відповіді на безліч запитань, змушує творчо розвивати банківські операції і отже, сприяє досягненню реального успіху.

Бізнес-план окреслює коло проблем, з якими зіштовхується банківська установа при реалізації своєї програми, задуму, проекту в умовах динамічного, невизначеного, конкурентного середовища, формує та забезпечує шляхи їх вирішення.

Як розпочати діяльність банку відповідно до поставленої мети, як ефективно організувати банківські операції та просування послуг на ринок банківських продуктів, хто буде організовувати новітні банківські технології і коли будуть отримані перші доходи, як зменшити банківські ризики, вижити і перемогти в конкурентній боротьбі — відповіді на ці та інші запитання управління, фінансування, маркетингу керівники банку повинні отримати при розробці бізнес-плану.

Бізнес-план виступає основою бізнес-пропозиції під час переговорів з власниками, можливими інвесторами та майбутніми клієнтами, при підписанні контрактів з персоналом. Він є не лише внутрішнім документом, але й використовується при встановленні контактів. Це висуває певні вимоги до його оформлення, форми та структури.

Бізнес-план повинен бути поданим в такій формі, яка дозволяє зацікавленій особі (власнику, інсайдеру, інвестору або клієнту) отримати найбільш повне уявлення про справу та перспективи своєї участі в ній. На сьогодні не існує строго регламентованої форми його подання та структури. Однак, як правило, в ньому подаються розділи, в яких:

- розкривається основна ідея і мета бізнесу;
- характеризується специфіка продукту (послуги) і задоволення ним потреб ринку;
- дається оцінка ринку та передбачається стратегія поведінки банківської установи на ньому;
- визначається організаційна, технологічна та виробнича структури;
- формується фінансовий проект та стратегія розвитку банку, як в цілому так і окремих напрямків його діяльності;
- описуються перспективи розвитку банку.

Отже, бізнес-план допомагає реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, визначити ефективність, найбільш слабкі сторони проекту та керувати процесом його реалізації.

Бізнес-план розробляється, як правило, на декілька років вперед і при необхідності переглядається. З різних причин трапляються випадки, коли первинний документ необхідно ґрунтовно переробити.

Планування необхідне на різних рівнях організації і може бути як короткостроковим, так і довгостроковим.

Довгострокове планування зазвичай знаходить свою реалізацію у складанні стратегічного плану розвитку суб'єкта. У стратегічному плані

фірма ставить перед собою фундаментальні орієнтири, формулює принципи і модель свого існування. Термін такого планування складає понад 3 роки (як правило, 5 років).

За допомогою короткострокового планування фірма вирішує свої тактичні завдання.

Короткострокове планування – планування, що має три основні форми.

Перша форма короткострокового планування ґрунтується на деталізації довгострокового плану.

Друга - на визначенні політики і дій під можливі події в майбутньому.

Третя - на складанні бюджету під довгостроковий план. На практиці короткострокове планування формалізується при складанні бізнес-плану.

Для участі в контактах із зацікавленими особами розробляються спеціальні (як правило, спрощені) варіанти бізнес-планів, форма і зміст яких зорієнтовані на інтереси партнерів.

Бізнес-план - це програма діяльності банку, план конкретних заходів для досягнення конкретних цілей його діяльності, включаючи оцінку очікуваних доходів і видатків.

Мета розроблення бізнес-плану - спланувати діяльність організації на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів. Бізнес-план допомагає вирішити такі основні завдання:

- визначити конкретні напрями діяльності банку, цільові ринки і місце банку на цих ринках;
- сформулювати довгострокові і короткострокові цілі банку, стратегію і тактику їхнього досягнення. Визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- вибрати склад і визначити показники товарів та послуг, що будуть запропоновані банком споживачам. Оцінити витрати щодо їхнього створення й реалізації;
- виявити відповідність існуючих кадрів банку, умов мотивації їх праці пред'явленим вимогам для досягнення поставлених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів банку щодо вивчення ринку, реклами, стимулювання продажу, ціноутворення, каналів збуту і т. ін.;
- оцінити фінансове положення банку і відповідність наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
  - передбачити труднощі, «підводні камені», що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Як правило, науковці не виділяють функції бізнес-плану банку, на нашу думку найбільш чітко вони виділені О.С.Любунем та М.П. Денисенко [92, с. 5]

Основні функції бізнес-плану представлені в таблиці 4.1.

Планування діяльності банку за допомогою бізнес-плану «обіцяє чимало вигод, зокрема:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи

- в банку;
- дає змогу здійснити чіткішу координацію зусиль, що приймаються для досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності банку, необхідні для наступного контролю;
- спонукає визначити свої цілі і шляхи їх досягнення;
- робить банк більш підготовленим до раптових змін ринкових ситуацій;
- чітко формулює обов'язки і відповідальність усіх керівників банку.

Таблиця 4.1.

### Основні функції бізнес-плану банку

| БІЗНЕС-ПЛАН                                                                                         |                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Внутрішнє середовище                                                                                | Зовнішнє середовище                                                                                                                                                  |
| Розроблення стратегії (концепції) розвитку банку, конкретизація окремих напрямів діяльності         | Залучення для реалізації проектів інвестицій                                                                                                                         |
| Розроблення і здійснення проектів створення нових продуктів (послуг)                                | Обґрунтування для включення проектів у державі (регіональні) програми й одержання коштів з централізованих джерел                                                    |
| Оцінювання внутрішнього наукового, виробничого і комерційного потенціалу банку і виявлення резервів | Одержання зовнішнього фінансування                                                                                                                                   |
| Підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій і придбання устаткування         | Забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку                                                                                                      |
| Підбір нових і перенавчання власних працівників                                                     | Організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності |
| Контроль за фінансовими результатами діяльності банку                                               | Розроблення і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп                                                                                           |
| Заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми                                              |                                                                                                                                                                      |
| Формування сприятливого іміджу банку                                                                |                                                                                                                                                                      |
| План заходів запобігання банкрутству і виходу з кризових ситуацій                                   |                                                                                                                                                                      |
| Підготовка і проведення збору акціонерів банку                                                      |                                                                                                                                                                      |

## 4.2 Технологія формування бізнес-плану

Розробка бізнес-плану — тривалий та трудомісткий процес, який вимагає певних коштів та витрат часу. Тому одним із факторів його ефективності є досконала організація розробки. Правильна та раціональна розробка бізнес-плану передбачає:

- забезпечення взаємозв'язку та узгодженості в розробці окремих розділів документу;
- чіткий розподіл обов'язків між виконавцями;
- забезпечення розробки бізнес-плану в певні терміни;
- багатоваріантність планування та вибір оптимального проекту;
- доведення основних положень документу до всіх зацікавлених осіб.

Бізнес-план складають автори ідеї (проекту), залучаючи до цієї роботи менеджерів, фінансистів, маркетингологів, юристів та інших спеціалістів. Це можуть бути як працівники банку, які володіють необхідними теоретичними знаннями та практичним досвідом у цьому виді діяльності, так і запрошені консультанти та експерти. Залучення до розробки бізнес-плану сторонніх спеціалістів забезпечує ряд переваг, пов'язаних з тим, що вони можуть реальніше оцінити саму ідею, підвищити рівень довіри потенційних клієнтів.

Розробка бізнес-плану здійснюється в три етапи:

- підготовчий період, на якому здійснюється підбір виконавців, консультантів, експертів, постановка завдання та розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного графіка виконання робіт, збір вихідної інформації;
- безпосередньо розробка бізнес-плану — творчий, взаємоузгоджений процес, який передбачає багатоваріантність розрахунків, узгодження окремих розділів, уточнення вихідної інформації;
- презентація бізнес-плану — процес доведення основних положень документу до власників та потенційних клієнтів, зацікавлених сторін, працівників банку.

Початкові етапи бізнес-планування по суті повторюють етапи складання стратегічного плану. Завершальні етапи націлені на розробку тактики і отримання фінансового плану, основу якого складає плановий баланс і план доходів, витрат і формування прибутку банку (рис. 4.1).

1. Ситуативний аналіз. Такий аналіз — основа будь-якого планового процесу — базується на регулярному моніторингу зовнішнього середовища і внутрішнього стану банку. (Зміст і головні етапи ситуативного аналізу детально описані в розділі стратегічного планування). Треба наголосити на необхідності єдиної інформаційної основи ситуативного аналізу, що проводиться в ході стратегічного планування, бізнес-планування, поточного планування і планування операцій банку. Вона створюється і упродовжується в практику роботи банку за сет певної управлінської технології, що забезпечує створення сховища даних. В режимі, близькому до режиму реального часу, сюди поступає інформація про операції банку і зовнішні

характеристики фінансових ринків. Причому формати опису операцій і ринкових показників повинні бути уніфіковані. Це дозволить написати стандартні процедури їх обробки і одержувати співставні звіти про динаміку зовнішніх і внутрішніх процесів і показники, що використовуються для проведення ситуативного аналізу в процесах планування і поточного управління ресурсами.

2. Уточнення місії і цілей розвитку банку, розроблених стратегій і плану дій. Оскільки ринкова ситуація і умови діяльності банку постійно міняються (часто за рахунок впливу чинників, які не були враховані на попередніх етапах планування), необхідно на основі свіжих даних ситуативного аналізу оцінити адекватність і ефективність розроблених стратегій розвитку банку у всіх сферах управлінської діяльності: маркетингу, управлінні ресурсами і ризиками, управлінні персоналом. Уточнені стратегії далі повинні вплинути на план дій, виключивши з нього ті, що перестали бути актуальними задачі і додавши необхідні нові. Проте одержаний в результаті план дій не можна вважати остаточним. Його корегування здійснюватиметься також на етапі фінансового планування, якщо потенціал банку виявиться недостатнім для виконання поставлених задач.

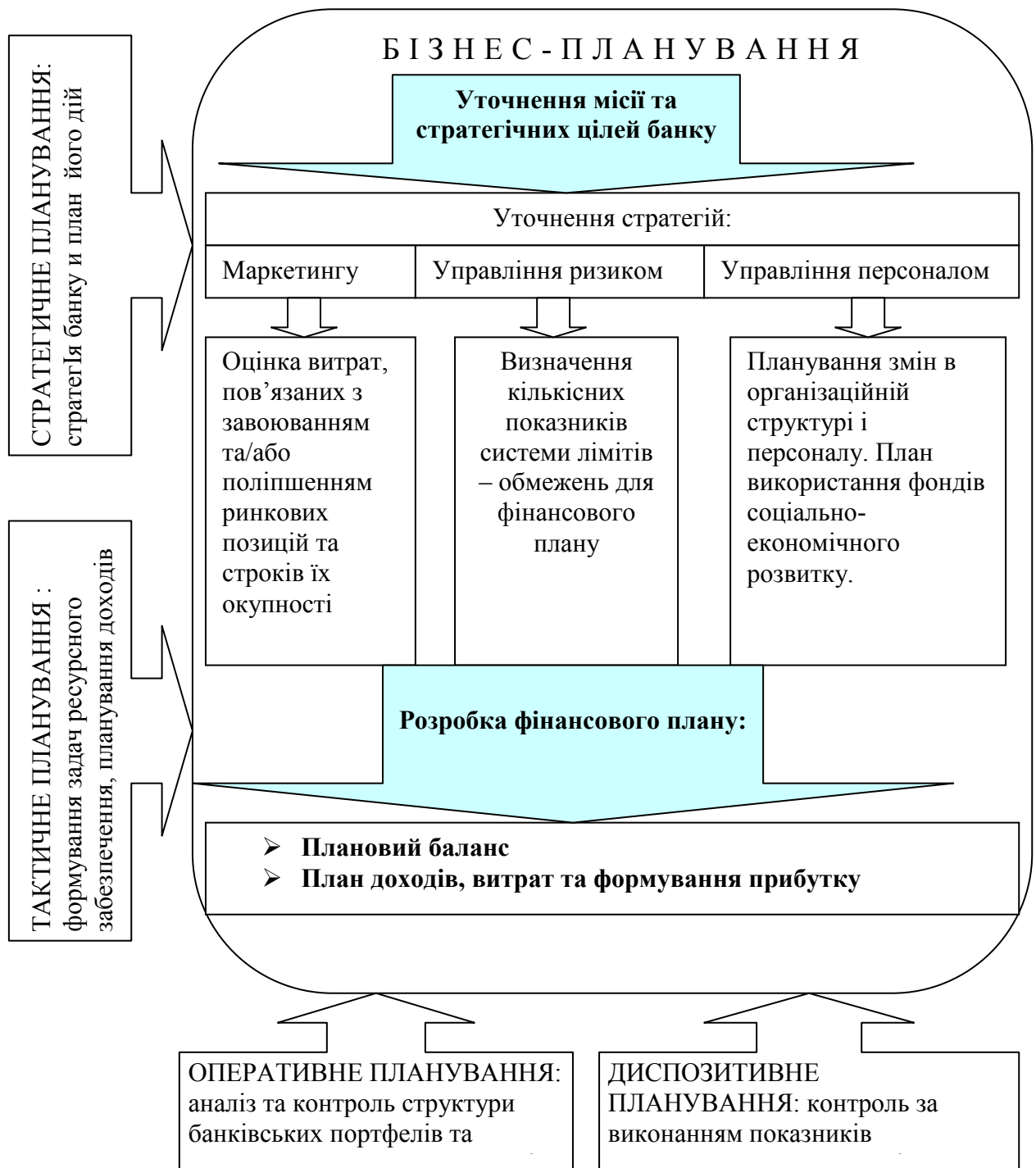


Рис. 4.1 Схема бізнес-планування у банку

3. Кількісна оцінка витрат, необхідних для вирішення задач банку, і термінів їх окупності. Даний етап складання бізнес-плану має вирішальне значення для визначення реальності програми дій. Якщо наперед не оцінити всі витрати, які виникнуть при реалізації плану дій, недолік ресурсів може перешкодити здійсненню плану.

4. Уточнення системи лімітів і визначення їх значень на плановий період. На даному етапі на основі розрахованих в ході ситуативного аналізу показників реалізованих ризиків банку і виявлених чинників, що вплинули на

ці процеси, формується система лімітів банку, яка дозволить обмежити втрати від банківських ризиків деякою заданою величиною (не перевищуючої капітал банку).

5. Розробка фінансового плану. Завершальний етап бізнес-планування має вирішальне значення для визначення можливостей реалізації поставлених стратегічних задач і висунутого плану дій. Тут здійснюється підбір кількісних характеристик діяльності банку (перш за все, об'єму операцій, структури активних і пасивних операцій), які б дозволили йому заробити прибуток, необхідний для реалізації програм розвитку і виплати дивідендів акціонерам банку. Якщо реальні з погляду практики варіанти розвитку, що дають необхідний фінансовий результат, не можуть бути знайдені, банк переглядає розроблені раніше стратегії і план заходів, орієнтуючись на наявний внутрішній потенціал організації. Результатами фінансового планування є плановий баланс, план доходів, витрат і прибутку банку.

Головна перевага бізнесу-планування міститься в тому, що правильно складений такий план дасть перспективу розвитку банку, тобто у результаті дасть відповідь на запитання: чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, які окуплять усі витрати сил і коштів.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає при вирішенні таких актуальних, питань, як:

- підготовка заявок існуючих і знову створюваних фірм на одержання позичок;
- обґрунтування пропозицій щодо підтримки процесів приватизації державних підприємств;
- відкриття нового напрямку банківської діяльності, визначення потенційних клієнтів та рентабельності впровадження новітніх технологій
- перепрофілювання існуючого банку й основних напрямів здійснення банківських операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) як для самого банку, так і для його клієнтів;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

Залежно від спрямованості і масштабів задуманої справи обсяг робіт зі складання бізнес-плану може змінюватися в досить великому діапазоні, тобто ступінь деталізації його може бути дуже різним. В одному випадку бізнес-план вимагає менш об'ємного опрацювання, частина розділів може бути взагалі відсутня. В іншому – бізнес-план треба розробляти в повному обсязі, проводячи для цього трудомісткі і складні маркетингові дослідження.

При складанні бізнес-плану важлива участь у цьому процесі належить саме менеджеру. Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану настільки істотна, що багато закордонних банків та інвестиційних фондів відмовляються взагалі розглядати заявки на виділення коштів, якщо стає відомо, що бізнес-план був підготовлений консультантом «з боку», а

керівником лише підписаний.

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3-5 років. Для першого та другого років основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці (а за можливості навіть у помісячному розрізі). Починаючи з третього року можна обмежитися річними показниками. Отже, основною ланкою в управлінні банківською діяльністю виступає складання бізнес-плану, в якому формулюється політика банку в цілому і в основних напрямках його діяльності, зокрема в напрямках кредитної, депозитної, інвестиційної діяльності, у роботі з клієнтами щодо розвинення мережі банків-кореспондентів, створення відділень, філій і т.ін., тобто безпосередньо у сфері маркетингу.

Метою складання бізнес-плану є обґрунтування розміру майбутніх доходів комерційного банку. Основні стадії складання бізнес-плану:

1. Дослідження економічного та фінансового стану банку в ретроспективному періоді (від 3 до 5 років).

2. Дослідження стану системи управління банком і оцінювання спроможностей команди менеджерів, персоналу, інноваційної політики банку, його сильних і слабких сторін.

3. Визначення структури асортименту банківських послуг та їх можливої зміни протягом прогнозованого періоду.

4. Визначення обсягів надаваних послуг по кожному з видів і оцінювання доходів на прогнозований період.

5. Визначення видатків на прогнозований період.

6. Визначення напрямку і сум необхідних (доцільних) інвестицій:

- нарощування статутного фонду;
- розроблення і надання нових видів послуг, модернізація діючих технічних потужностей (устаткування), удосконалення управління, організаційної структури, розвиток мережі філій, заходи щодо безпеки і захисту банківських продуктів, інвестиції в інші підприємства (у т. ч. купівля їх).

7. Складання прогнозного звіту про прибутки і збитки.

8. Складання прогнозного балансу.

9. Складання прогнозу грошових потоків.

10. Податкове планування і прогноз впливу податкових вилучень на грошові потоки.

11. Складання варіантів бізнес-плану й аналіз «чутливості» прогнозу грошових потоків до зміни варіантів.

12. Вибір найреалістичнішого прогнозу та обґрунтування такого вибору.

Бізнес-план завжди має суто індивідуальний характер. Його пристосовують до конкретних особливостей і потреб даного банку залежно від розроблення плану, що складається на момент політичного й економічного стану країни, стану законодавства, а також особливостей міжбанківської конкуренції. У плані враховуються результати діяльності

банку за попередній період. Можна рекомендувати таку структуру бізнес-плану комерційного банку.

1. Інформація про банк (назва банку, форма власності, структура управління і чисельність персоналу).

2. Перелік операцій, які виконує банк.

3. Характеристика послуг, які надаються банком.

4. Визначення основних планових показників.

5. Поточна маркетингова ситуація:

- сегментація ринку;
- конкуренти.

6. Маркетингова стратегія банку:

- операції, що проводяться, додаткові послуги;
- визначення цільових споживачів банківських послуг;
- планований обсяг продажів банківських послуг.

7. Розрахунок собівартості послуг. Тарифи. Розрахунок прибутку.

8. Планування бюджету.

Одним із методів, що застосовуються для визначення потенційної частки ринку, є «конкурентний індекс». Він особливо підходить для визначення частки ринку для бізнесу, далекого від інновації, де продукт реалізації є традиційним.

Конкурентний індекс - відношення загального обсягу реалізації банківського продукту до потенційної річної реалізації цього продукту в кожній банківській установі.

Існує можливість за допомогою неформального аналізу оцінити індекс для кожного новоствореного або потенційного банку-конкурента, а також проводити аналіз по окремих видах послуг.

**Методи, ґрунтовані на експертній оцінці.** Вони ґрунтуються на опитуванні експертів у сфері фінансової та банківської діяльності. При цьому кожний експерт дає свій прогноз. Зібрані прогнози опрацьовуються статистичними методами або шляхом діалогової процедури обміну думками.

**Планові розрахунки.** Ґрунтуються на оцінці потенційного обсягу реалізації банківського продукту методами, в основі яких - темп зростання споживання. Далі потенційні обсяги коригуються на можливі обґрунтовані втрати.

Таким чином, бізнес-план являє собою документ, що формується у банку з метою здійснення ефективного управління ресурсами, забезпечення одержання максимального прибутку за умови збереження стійкості банку, на підставі якого приймаються рішення керівництвом банку. Бізнес-план є загальнобанківським документом і складається з фінансової й організаційної частин.

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.

Під організаційною частиною бізнес-плану банку розуміється система заходів, запланованих до здійснення на період дії бізнес-плану, за допомогою яких стане можливим виконання фінансової частини бізнес-плану.

Для розроблення фінансової частини бізнес-плану оцінюють такі елементи, що складають структуру плану:

- план приросту пасивів банку - містить заплановану динаміку зміни ресурсної бази банку на період дії бізнес-плану;
- планові структури пасивів і активів, а також прибутків і витрат по підрозділах банку - містять склад **планових** показників (величину, прибутковість (собівартість), питому вагу в загальній структурі, відсоток приросту (зниження)) з кожної категорії ресурсів, а також вкладень банку. Планові структури складаються на період дії бізнес-плану і розраховуються у вигляді середньомісячних показників;
- платіжний бюджет доходів і витрат - містить зведені показники за прибутками і витратами банку на період дії бізнес-плану;
- план доходів, одержуваних без відволікання ресурсів, містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають плановану структуру прибутків, для одержання яких не передбачається виділення ресурсів;
- план витрат, понесених не із залучення ресурсів, містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають плановану структуру витрат, пов'язаних з основною діяльністю банку, але не пов'язаних із оплатою при тягнутих ресурсів;
- планована структура «платних» пасивів - містить показники розподілу ресурсів банку (величину, собівартість, питому вагу в загальній структурі) за категоріями надходження коштів для цілей розрахунку планованих відсоткових витрат для формування бюджету банку;
- планована структура «працюючих» активів - містить показники розміщення ресурсів банку (величину, прибутковість, питому вагу в загальній структурі) за категоріями вкладень для цілей розрахунку планованих відсоткових прибутків для формування бюджету банку;
- плановий кошторис витрат - містить розшифровку сум витрат, не пов'язаних з основною діяльністю банку і переслідує основну мету розрахунок планованих не відсоткових витрат.

Для розроблення організаційної частини бізнес-плану опрацьовуються такі елементи:

- організаційні плани по підрозділах - містять перелік намічених на термін дії бізнес-плану заходів, обґрунтування необхідності їх здійснення, а також термінів їх виконання;
- зведений організаційний план по банку - містить зведений

перелік намічених підрозділами банку заходів.

Бізнес-план пишеться від третьої особи. Текст оформлюється відповідно до вимог науково-практичної літератури: точно, конкретно, без повторень, без зайвих пояснень, розрахунків, посилань на джерела інформації, думки спеціалістів та експертів. Для ілюстрації текстового матеріалу використовуються таблиці, схеми, діаграми, фотографії. Бажано, щоб після написання документу він був відредагований спеціалістом.

Обсяг бізнес-плану залежить від завдання розвитку банку проекту. Якщо завдання великомасштабне, тоді обсяг бізнес-плану не повинен перевищувати 40-50 сторінок разом з допоміжною документацією, кресленнями, рисунками, фотографіями, рекламним матеріалом. В усіх інших випадках обсяг повинен складати не більше 20-25 сторінок. При усній презентації на неї запрошуються потенційні клієнтів і менеджер або керівник банку інформує їх про проект розвитку банку, доводить основні положення бізнес-плану, використовуючи при цьому цифровий матеріал, схеми, плакати. Доповідач відповідає на всі запитання по проекту. В усній презентації бізнес-плану беруть участь всі його автори. Доповідь серйозно готується, вона повинна переконувати та відображати ентузіазм виконавців, викликати довіру до бізнес-плану та майбутньої справи.

#### 4.3 Основні показники бізнес-плану та їхнє визначення

**Визначення прогнозованих доходів .** Слід запланувати обсяг реалізації кожного виду банківського продукту, що його, як очікується, надаватиме банк у прогнозований період, і ймовірну вартість цього виду. Потім можна скласти таку таблицю (табл. 4.2), яка має наступну форму.

Таблиця 4.2

Визначення прогнозованого доходу банку

|                               | Базовий рік | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
|-------------------------------|-------------|---------|---------|---------|
| <i>Продукти</i>               |             |         |         |         |
| 1. Кількість                  |             |         |         |         |
| 2. Ціна                       |             |         |         |         |
| 3. Прибуток (Г2)              |             |         |         |         |
| <i>Продукти 2</i>             |             |         |         |         |
| 1. Кількість                  |             |         |         |         |
| 2. Ціна                       |             |         |         |         |
| 3. Прибуток (Г2)              |             |         |         |         |
| Інші доходи                   |             |         |         |         |
| Усього доходів від діяльності |             |         |         |         |

#### **Визначення прогнозованих видатків**

Видатки можуть прогнозуватися за допомогою таких методів:

- поділ видатків на постійні і змінні; перші залишаються незмінними протягом усього прогнозованого періоду, другі змінюються пропорційно прогнозованій зміні

обсягів реалізації банківського продукту;

- прогнозування видатків за статтями і видами банківського продукту з використанням економічно обґрунтованих норм або суджень за аналогією.

*Приклад.* У результаті аналізу встановлено, що постійні видатки становлять 30 тис. грн., змінні - 82 тис. грн., прогноз видатків за даними попереднього прикладу виглядав би так (табл. 4.3):

Таблиця 4.3

Прогноз видатків

|                                  | Базовий рік | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
|----------------------------------|-------------|---------|---------|---------|
| Доходи, усього                   | 140,4       | 146,8   | 171,1   | 180,0   |
| 1. Постійні видатки              | 30,0        | 30,0    | 30,0    | 35,0    |
| % зростання доходів              | -           | 4,6     | 16,6    | 5,2     |
| 2. Змінні видатки                | 82          | 85,8    | 100,0   | 105,2   |
| 3. Витрати, усього (1+2)         | 112         | 115,8   | 130,0   | 140,2   |
| % відношення видатків до доходів | 79,8        | 78,9    | 76,0    | 77,9    |

Збільшення постійних видатків може бути зумовлене впровадженням нового виду банківського продукту (послуги), що вимагає значних витрат.

**Складання прогнозу звіту про прибутки і збитки**

Цей документ може бути складений за формою, прийнятою в бухгалтерській звітності. Можлива така форма (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Складання прогнозу звіту про прибутки і збитки

|                                                                                                    | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| Дохід від банківської діяльності (+)                                                               |         |         |         |
| Видатки, що стосуються основної діяльності, без урахування амортизації та обслуговування боргу (-) |         |         |         |
| Амортизація (-)                                                                                    |         |         |         |
| Підсумок (=)                                                                                       |         |         |         |
| Процентні доходи (+)                                                                               |         |         |         |
| Процентні видатки (-)                                                                              |         |         |         |
| Доходи інші (+)                                                                                    |         |         |         |
| Доходи позареалізаційні (+)                                                                        |         |         |         |
| Збитки інші (-)                                                                                    |         |         |         |
| Збитки позареалізаційні (-)                                                                        |         |         |         |
| Прибуток до оподаткування (=)                                                                      |         |         |         |
| Податок (30%) (-)                                                                                  |         |         |         |
| Чистий прибуток до розподілу (=)                                                                   |         |         |         |

**Складання прогнозного балансу**

Для складання прогнозу балансу необхідно:

- визначити прогнозовані залишки по статтях оборотних активів і пасивів

(для цього використовуються фактичні дані про оборотність активів по термінах за попередній період, відслідковується залежність між залишками по статтях оборотних активів і пасивів та обсягом банківського продукту);

- визначити залишкову вартість основних засобів (з цією метою складається прогноз руху основних засобів і плановий розрахунок амортизації);

- скласти прогноз руху основних коштів - план інвестиційної діяльності забезпечується відповідним прогнозом джерел коштів для її фінансування. Частиною цього прогнозу є прогноз зміни довгострокового боргу (тобто, крім аналізу потреби в кредитних ресурсах, істотне значення має підтвердження

можливості залучення коштів, аналіз джерел покриття залучених ресурсів, дотримання розумного співвідношення величини залученого і власного капіталу).

У підсумку, для кожного прогнозованого року буде визначена сума власного капіталу.

Для того щоб прогноз не був внутрішньо суперечливим, слід пам'ятати, що сума капіталу наприкінці кожного періоду не повинна відрізнятися від його суми на початку періоду плюс чистий прибуток, мінус плановані на цей період збитки, дивідендні виплати і витрати, що покриваються, згідно із законодавством, за рахунок прибутку, який залишається в розпорядженні банку.

Основні кошти, за законодавством України, відображаються в обліку за їхньою історичною вартістю або вартістю придбання. Така вартість може коригуватися:

- шляхом збільшення витрат на реконструкцію, модернізацію, капітальний ремонт до вартості придбання;
- шляхом індексації (переоцінювання).

Скоригована таким чином вартість називається початковою, або балансовою. Зауважимо, що в інших країнах балансовою називається вартість, за якою актив включається у валюту балансу (у нашій термінології - залишкова вартість).

Регульовальна стаття - знос, що відображає накопичену амортизацію, яка змінюється:

- внаслідок нарахування амортизації;
- при індексації балансової вартості основних засобів. Амортизація - процес поступового списання вартості активу в міру втрати ним вартості, внаслідок фізичного зносу або функціонального старіння. Фактично в Україні політика амортизації орієнтована на врахування лише фізичного зносу, що виникає внаслідок експлуатації.

База для розрахунку амортизації визначається на підставі початкової вартості основних засобів (яка містить у собі вартість придбання основних засобів, витрати на їхню доставку та монтаж) без відрахування суми

можливих майбутніх надходжень від ліквідації та вартості елементів, які не зношуються (землі), крім випадку, коли земля придбана за визначеною вартістю окремо від будівлі, що на практиці не трапляється.

Використовуються такі методи амортизації:

- лінійний метод - річна норма амортизації, однакова для кожного року і дорівнює відношенню одиниці до нормативного терміну служби активу в роках;
- прогресивний нелінійний метод - метод, при використанні якого річна норма амортизації збільшується щороку протягом усього періоду амортизації;
- метод залишку, що знижується, - при застосуванні цього методу сума амортизації (квота) знижується кожного наступного року відносно попереднього, через те що обрана норма застосовується не до початкової, а до залишкової вартості (відповідно, норма амортизації повинна бути вищою, ніж при лінійному методі). В основі лежить ідея, що сума втрати вартості за період більшою мірою пов'язана з вартістю об'єкта, визначеною на початок періоду, ніж із вартістю нового об'єкта;
- дегресивний нелінійний метод - при його використанні річна норма амортизації знижується щорічно протягом періоду амортизації;
- метод підсумовування чисел - метод, при використанні якого річна норма амортизації визначається за формулою:

$$\text{Норма амортизації} = \frac{N - t}{N(N + 1) / 2}$$

де  $t = 0, 1, \dots, (N - 1)$ ;

- метод амортизації в групі - його введено в Україні згідно з Постановою КМ України від 06.09.96 р. № 1075, якою затверджене нове Положення про порядок визначення амортизаційних відрахувань та віднесення їх на витрати діяльності. Цей метод подібний до методу залишку, що знижується, проте має особливість – термін амортизації активу не встановлюється і норма амортизації застосовується постійно до його балансової (залишкової) вартості; метод амортизації в групі має одну оригінальну особливість - термін нарахування амортизації на якийсь конкретний об'єкт жодним чином не пов'язаний з терміном корисного його використання. Відповідно, дані про амортизацію (прогноз амортизації) за визначенням не можуть дати інформації про ймовірні терміни заміни в майбутньому тих або інших засобів і про їхню реальну вартість на момент такої

заміни (вибуття у майбутньому). Для цілей економічного прогнозування експертові так чи інакше доведеться розробити свій власний, доречний для конкретного випадку, підхід до амортизації та визначення терміну корисного використання засобів.

Внески у статутні фонди господарських товариств, деноміновані в гривнях, оцінюються у балансі за номінальною вартістю. Якщо номінальна вартість вкладу відрізняється від витрат на внесення цього вкладу (придбання корпоративного права), виводиться фінансовий результат на момент відображення операції.

Вклади до статутних фондів господарських товариств, деномінованих в іноземній валюті, обчислюються аналогічно до вкладів у національній валюті, без виокремлення курсової різниці (у той час як за корпоративними правами у вигляді цінних паперів курсові різниці виводяться).

Облігації та подібні до них цінні папери обчислюються за вартістю їхнього придбання з наступним її коригуванням, що полягає в рівномірному списанні (донарахуванні) різниці між номінальною вартістю цінних паперів і вартістю їх придбання таким чином, щоб на момент погашення цінних паперів їх балансова оцінка дорівнювала номіналу; курсові різниці за такими цінними паперами, деномінованими в іноземній валюті, виводяться наприкінці кожного звітного періоду.

Акції обчислюються за вартістю їх придбання. За акціями, деномінованими в іноземній валюті, виводяться наприкінці кожного звітного періоду курсові різниці. Інвестиції за договорами про спільну діяльність без створення юридичної особи оформлюються як заборгованість. За цим типом активів курсові різниці нараховуються в порядку, передбаченому для заборгованості.

Депозитні сертифікати обчислюються в порядку, аналогічному передбаченому для облігацій.

**Нематеріальні активи.** Облік нематеріальних активів в Україні має деякі особливості:

- на відміну від основних засобів, нематеріальні активи не були поки що об'єктом переоцінки (індексації);
- термін (період) амортизації нематеріальних активів встановлюється власником і визначається терміном очікуваного корисного використання цих активів (але не більше ніж 10 років);
- не усі види нематеріальних активів, за законодавством України, можуть бути поставлені на облік (наприклад, витрати на реєстрацію підлягають списанню за рахунок коштів, що залишаються в розпорядженні банку після сплати податків);
- виокремлена група нематеріальних активів, які не змінюють вартості у процесі експлуатації; на такі нематеріальні активи знос не нараховується.

**Капітальні вкладення** – витрати, пов'язані з придбанням або створенням основних засобів чи нематеріальних активів:

- витрати на незакінчене капітальне будівництво;
- витрати на придбання будівельних матеріалів;
- аванси, сплачені за товари і послуги, вартість яких віднесено на витрати по капітальних вкладеннях (наприклад, авансування проектно-пошукових робіт).

Капітальні вкладення відображаються в балансі за історичною вартістю (вартість придбання) і не підлягають індексації або переоцінюванню, крім будівельних матеріалів, які підлягають дооцінюванню, так само як й інші товарно-матеріальні цінності.

Розрахунки в капітальному будівництві ведуться в Україні помісячно, і сплачений при оплаті актив виконаних робіт ПДВ також накопичується і відображується як капітальні вкладення.

**Фінансові довгострокові вкладення.** Відповідно до законодавства, це будь-які фінансові вкладення, очікуваний період володіння якими становить понад один рік. З погляду особливостей обліку, довгострокові фінансові вкладення можуть бути класифіковані за допомогою поділу на такі групи:

- внески в статутні фонди господарських товариств, деноміновані в гривнях;
- внески в статутні фонди господарських товариств, деноміновані в іноземній валюті;
- облігації і подібні до них цінні папери;
- депозитні сертифікати;
- акції, деноміновані в іноземній валюті;
- інвестиції за договорами про спільну діяльність без створення юридичної особи.

Вклади у статутні фонди господарських товариств, деноміновані в гривнях, оцінюються у балансі за номінальною вартістю. Якщо номінальна вартість вкладу відрізняється від витрат на внесення цього вкладу (придбання корпоративного права), виводиться фінансовий результат на момент відображення операції.

Вклади у статутні фонди господарських товариств, деноміновані в іноземній валюті, обраховуються аналогічно до вкладів у національній валюті, без виокремлення курсової різниці (у той час, як по корпоративних правах у вигляді цінних паперів курсові різниці виводяться).

Облігації та подібні до них цінні папери обраховуються за вартістю їхнього придбання з наступним її коригуванням, що полягає в рівномірному списанні (донарахуванні) різниці між номінальною вартістю цінного папера і вартістю його придбання таким чином, аби на момент погашення цінного папера його балансова оцінка дорівнювала номіналу; курсові різниці по таких цінних паперах, деномінованих в іноземній валюті, виводяться наприкінці кожного звітного періоду.

Акції обраховуються за вартістю їхнього придбання. По акціях, деномінованих в іноземній валюті, виводяться наприкінці кожного звітного періоду курсові різниці.

Інвестиції за договорами про спільну діяльність без створення юридичної особи оформлюються як заборгованість. По цьому типу активів курсові різниці нараховуються в порядку, передбаченому для заборгованості.

Депозитні сертифікати обраховуються в порядку, аналогічному передбаченому для облігацій.

**Матеріальні запаси.** Під матеріальними запасами розуміють будь-які матеріальні предмети, які повністю споживаються.

Існує ряд методів обліку матеріальних запасів, застосування яких веде до різної оцінки матеріальних запасів у балансі.

Найпоширенішими методами є:

- FIFO;
- Average cost: (метод середньої вартості);
- LIFO.

В Україні застосовуються також специфічні методи, які ґрунтуються на можливості періодичного переоцінювання запасів (тобто порушується класичний принцип собівартості). До таких методів належать:

- дооцінювання за цінами останньої поставки або за довідкою постачальника про відпускну ціну;
- дооцінювання на щомісячний індекс інфляції;
- дооцінювання залишків у межах зміни курсу валюти при дбання (застосовувався для імпортованих товарів та матеріалів).

Всі методи обліку матеріалів можуть бути застосовані також для обліку товарів.

**Орендні зобов'язання.** Сума орендних зобов'язань по фінансовій оренді (лізингу) дорівнює залишковій вартості орендованого основного засобу. Залишкова вартість визначається стосовно оцінки, узгодженої сторонами в договорі лізингу. Ця оцінка використовується як початкова вартість, за якою орендовані кошти відображаються в активі.

Щомісяця сума зменшується на суму нарахованої і такої, що підлягає перерахуванню орендодавцю, амортизації на орендовані основні засоби.

Така схема розроблена для обліку операцій по фінансовій оренді в розумінні цього явища, висвітленого в Законі України «Про оподаткування прибутку підприємств», де під фінансовою орендою мається на увазі «оренда на термін, не менший від періоду амортизації об'єкта, по завершенню якого об'єкт переходить у власність орендаря». Насправді достатньою ознакою фінансової оренди в узвичаєному в світі розумінні є те, що «об'єкт у кінцевому підсумку переходить у власність орендаря». Цілком може існувати варіант фінансової оренди, за якого об'єкт оренди переходить у власність орендаря до завершення періоду амортизації. У цьому випадку орендний платіж містить уже три складових: плата за користування - аналог відсотків; відшкодування нарахованої орендодавцем амортизації; частина суми викупу.

Орендні зобов'язання по фінансовому лізингу для цілей аналізу балансу можуть розглядатися як аналог заборгованості, що погашається із розстроченням.

### ***Прогноз щодо руху коштів***

Основною вимогою до прогнозової форми є усунення змістових суперечностей з даними прогнозного балансу і прогнозного звіту про прибутки і збитки.

Для точного визначення майбутніх надходжень коштів і їхнього витрачання визначають вартість таких коштів у часі.

Грошам властиво мати різну вартість у часі. Це пояснюється такими причинами:

- потенційний інвестор може вкласти гроші зараз і одержати в майбутньому ці гроші назад плюс якусь суму доходу;
- для нього сума грошей зараз цінніша від такої самої суми у майбутній момент часу;
- деякі види активів зростають у ціні з часом унаслідок зміни їхніх фізичних характеристик (наприклад, сільськогосподарські тварини, вино, деревні насадження можуть мати більшу вартість у майбутньому, ніж тепер);
- гроші з часом мають схильність до зниження їхньої купівельної спроможності внаслідок інфляції, що властива переважній більшості існуючих економічних систем.

**Майбутня вартість грошей (FV)** - вартість, яку на певну дату в майбутньому буде мати сума грошей.

**Поточна вартість грошей (PV)** - вартість, яку має на цей момент якась сума грошей, котра буде фактично отримана або сплачена у майбутньому (на певну дату в майбутньому). Поточну вартість ще називають дійсною вартістю.

Гроші (прибутки, видатки, доходи, грошові потоки тощо), отримані (або витрачені) у різні інтервали або моменти часу, не можуть зіставлятися (порівнюватися) за допомогою простого додавання або віднімання номінальних сум. Це можливо тільки після їхнього приведення до вартості на якийсь визначений момент часу.

Якщо ми розглянемо в часі послідовність дискретних інтервалів 0, 1, 2, ...,  $n$ , де кожний інтервал (період) може означати день, місяць, квартал, рік, декілька років, то (з погляду вартості грошей у часі) можуть існувати такі ситуації:

- визначення FV або PV грошей, які будуть одночасно отримані (або вкладені). При цьому процес визначення майбутньої вартості (FV) називається компаундуванням, а процес визначення поточної вартості (PV) грошей, які будуть отримані або витрачені в якийсь момент часу в майбутньому, - дисконтуванням (або приведенням до поточної вартості);
- визначення поточної або майбутньої вартості грошей, які будуть отримані чи витрачені як серія однакових за сумою платежів, здійснюваних через однакові проміжки часу (ануїтетний грошовий потік);
- визначення дійсної вартості або майбутньої вартості грошової суми, яка буде сплачена чи вкладена протягом кількох (що йдуть один за одним) часових інтервалів як серія платежів, номінальні суми яких відмінні

(багатоперіодний нерівномірно розподілений грошовий потік).

### ***Визначення прогнозованих фінансово-економічних співвідношень***

Фінансово-економічні співвідношення визначаються за методикою, аналогічною тій, що застосовується для їхнього розрахунку за звітними даними, але замість даних звітних форм використовуються дані прогнозного балансу і прогнозного звіту про прибутки та збитки.

### ***Варіанти майбутнього розвитку банківської установи***

Головною метою створення різних варіантів майбутнього розвитку банку є співвідношення всіх елементів (параметрів) прогнозу з найчутливішим кінцевим результатом прогнозу. Як правило, крім основного (найкращого варіанта), складаються ще два варіанти - найпесимістичніший і найоптимістичніший. Варіантів прогнозу може бути й більше, але загальною вимогою до всіх варіантів є утримування всіх елементів (параметрів) прогнозу на «реальному» рівні.

Для кожного варіанта можуть складатися відповідні прогнозні звітні форми, але можна обмежитися варіантами на рівні локальних завдань:

- прогнозів інвестиційної діяльності;
- залучення джерел фінансування;
- прогноз доходів і видатків для різноманітного асортименту банківського продукту;
- аналіз впливу пропозиції банківського продукту на прогноз фінансового результату.

При прогнозуванні показників бізнес-плану банку використовують такі методи.

#### **1. Прогнозування значення показника на майбутній період.**

Середнє арифметичне. Метод «середнього арифметичного» застосовується у випадку, якщо логічно припустимо, що показники, отримані в минулому, можуть очікуватися і в майбутньому (тобто не виявлено чинників, вплив яких спричинив би суттєве відхилення очікуваного показника від раніше отриманого).

Середньозважена оцінка. Оскільки зміни показника в попередні періоди частково були зумовлені випадковими причинами, а частково - впливом чинників, дія яких виявлятиметься і в наступні періоди, логічно припустити, що добрим орієнтиром при виборі способу зважування будуть результати неформального аналізу всіх відомих чинників, які можуть пояснити наявні розбіжності показників, що спостерігалися (були отримані).

#### **2. Прогнозування значень показника для послідовності майбутніх періодів.**

#### **3. Методи неформального аналізу.**

Метод, що ґрунтується на життєвому циклі банківського продукту. Він являє собою експертний підхід або судження за аналогією з іншим банківським продуктом, що має подібний життєвий цикл. Метод може бути використаний як для прогнозу на один період, так і для складання прогнозу тренду. Ключовими моментами є визначення поточного значення показника

(базової величини), оцінка ступеня розвитку банківського продукту, вибір продукту-аналога для судження за аналогією.

Метод, що ґрунтується на економічному циклі. Метод ґрунтується на тому, що значення планованого показника зумовлюється головним чином загальним станом економіки країни, фінансової та банківської систем. Ключовими моментами є визначення поточної стадії фінансового циклу і вибір банківських установ-аналогів для використання даних про темпи приросту досліджуваного і прогнозованого показників.

Метод, що ґрунтується на життєвому циклі банківських установ. Розвиток банківської системи, як й інших об'єктів господарювання, циклічний. Звичайною схемою є виникнення нових банків (як правило, із типовим набором банківських продуктів), високий темп зростання реалізації наданих послуг у початковий період, досягнення стадії економічної зрілості із сплином певного часу з паралельною стабілізацією обсягу реалізації банківського продукту. На підставі неминучості такої схеми розвитку і будується прогноз. Ключовими моментами є визначення стадії розвитку банку, вибір банку-аналога для визначення ймовірного моменту «дозрівання» бізнесу і ймовірних темпів приросту обсягів реалізації послуг.

Метод, що ґрунтується на моді. Являє собою неформальний підхід, зорієнтований на максимально точне моделювання поведінки клієнтів. Метод використовується для прогнозування конкретного показника (наприклад, ступеня залучення клієнтів) на один наступний період. Метод ґрунтується на тому, що не вся інформація про стан ринку банківського продукту відома й аналізується потенційними інвесторами, і їхня оцінка майбутнього значення показника будуватиметься не як середнє арифметичне, а суто підсвідоме, на значенні, яке найчастіше трапляється (мода).

Метод, що ґрунтується на «темпі зростання споживання». Цей метод може застосовуватися для прогнозування кількості банківського продукту, що реалізується, в умовах максимального споживання цього продукту, якщо відома частка ринку, що належить даному банку в загальному обсязі споживаного банківського продукту в країні, у регіоні. Способи для прогнозування індивідуальні для кожного виду послуг. Необхідно враховувати, що частка ринку розглядається не як постійна величина, а як величина у динаміці, тобто беруться до уваги можливі наслідки конкуренції.

Одним із способів, що застосовуються для визначення потенційної частки ринку, є «конкурентний індекс». Він особливо підходить для визначення частки ринку для бізнесу, далекого від інновації, де продукт реалізації є традиційним.

Конкурентний індекс - відношення загального обсягу реалізації банківського продукту до потенційної річної реалізації цього продукту в кожній банківській установі.

Існує можливість за допомогою неформального аналізу оцінити індекс для кожного новостворюваного або потенційного банку-конкурента, а також проводити аналіз окремих видів послуг.

Методи, що ґрунтуються на експертній оцінці. Вони ґрунтуються на опитуванні експертів у сфері фінансової та банківської діяльності. При цьому кожний експерт дає свій прогноз. Зібрані прогнози опрацьовуються статистичними методами або шляхом діалогової процедури обміну думками.

Планові розрахунки. Ґрунтуються на оцінці потенційного обсягу реалізації банківського продукту методами, в основі яких лежить темп зростання споживання. Далі потенційні обсяги коригуються на можливі обґрунтовані втрати.

Наведемо методичний інструментарій розрахунку планових показників діяльності банку на прикладі оперативного планування діяльності філії банку.

Горизонт поточного планування приймається в один рік; плановий період – квартальний. Встановлюються такі планові показники, що максимально відображають ефективність роботи підрозділу:

1. Кінцевий прибуток як підсумковий показник діяльності філії.
2. Балансовий прибуток без обліку кінцевого прибутку, відображає ефективність самостійної діяльності філії.
3. Валовий дохід без обліку доходів від розміщення центральним відділенням притягнутих філією коштів.
4. Доходи за окремими статтями.
5. Загальні витрати - відображають витрати, потрібні для забезпечення поточної діяльності філії; сюди входять господарські й операційні витрати.
6. Сума середніх залишків за рахунками до запитання.
7. Середні залишки за депозитними вкладками – термінове залучення.
8. Дані показники дають загальний обсяг залучення без розбивки за термінами, видами і т. ін., що вже є завданням аналізу.
9. Показники розвитку - приріст клієнтської бази з юридичних і фізичних осіб, введення нових послуг та операцій.

Бізнес-план - письмовий документ, що підсумовує ділові можливості і перспективи банку, як ці можливості можуть бути реалізовані. Стислі, конспективні висновки цілком досягають своєї мети, надаючи досвідченим інвесторам усю необхідну інформацію. Стислі висновки - це суть пропозиції банку, це результат уже написаного бізнес-плану (тобто гранично просто і лаконічно викладається сутність бізнесу, який ви збираєтесь робити, ваша майбутня послуга (продукт)).

У розділі «Види послуг», або «Продукти» зазначається докладний опис послуг. Тут викладається головна ідея. У цьому розділі бізнес-плану можна описати комплекс додаткових послуг, і завершальним моментом його є зведення даних про гадану вартість послуг і величину прибутку, який дасть кожна одиниця товару.

У розділі «Цілі та стратегії» коротко викладаються цілі, до яких прагне банк у найближчі три роки, і загальна стратегія їх досягнення (табл. 4.5). Реалістичний прогноз більш як на трирічний період практично неможливий через швидкий розвиток ринкової ситуації.

Система маркетингової інформації складається з чотирьох підсистем:

- внутрішня звітність;
- зовнішня інформація;
- маркетингові дослідження;
- аналіз інформації.

Усі підсистеми взаємопов'язані, а в цілому система маркетингової інформації взаємодіє із зовнішнім середовищем. Серцевиною системи маркетингової інформації є маркетингові дослідження. Саме в цій підсистемі формується мета дослідження, визначаються джерела інформації, методи збирання й аналізу даних.

Таблиця 4.5

Цілі та стратегії досягнення їх

| Компоненти бізнесу                      | Цілі, стратегія                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ринок                                   | Збільшити обсяг надання банківських послуг за рахунок виходу на <b>інші внутрішні</b> ринки України і зарубіжжя                                                          |
| Фінансові засоби, програми інвестування | Збільшити акціонерний капітал. Залучити інвестиції                                                                                                                       |
| Управління (кадрова політика)           | Підвищити кваліфікацію працівників шляхом навчання в Банківській академії                                                                                                |
| Цінова політика                         | Зберегти доступний, проте досить високий рівень цін, що асоціюється у клієнтурі з високим рівнем якості обслуговування, шляхом проведення спеціальної рекламної кампанії |
| Маркетингова стратегія                  | Оскільки основним ринком збуту пропонованих продуктів є внутрішній ринок України, створити мережу філій у регіонах                                                       |

Цілі маркетингових досліджень можуть бути пошуковими, описовими, експериментальними. Пошукові цілі передбачають збір попередніх даних. Описові цілі передбачають опис певного явища (наприклад, міцність становища комерційного банку). Експериментальні цілі - перевірку виробленої гіпотези про будь-який причинно-наслідковий зв'язок (наприклад, що зниження процентної ставки кредитів приведе до кількісного зростання видачі кредитів).

Найважливіший принцип ринку капіталу дуже простий - чим ризикованіше вкладення, тим дорожче воно обходиться клієнту, тому що інвестор закладає в процентну ставку резерв страхування від невдач. Вибір, який зробить банк у питаннях маркетингової стратегії, значною мірою визначить інші компоненти вашого бізнесу.

Управління, організація і перспективи розвитку банку в найближчі роки.

Команда менеджерів - один з основних моментів бізнес-плану.

Вкажіть, які саме спеціалісти (профіль, освіта, досвід роботи, рівень

оплати) необхідні для успішної роботи банку. У цьому самому розділі необхідно навести організаційну структуру банку, схему взаємодії всіх служб, координації і контролю їхньої діяльності.

Фінансовий розділ бізнес-плану повинен містити:

- звіт про прибутки і збитки;
- баланс;
- рух коштів.

У розділі «Програма інвестування» необхідно викласти план одержання коштів, зазначити загальну кількість коштів, необхідну для реалізації проекту, звідки намічається одержання цих коштів, у якій формі.

## **РОЗДІЛ 5. ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІЛІЙ БАНКУ**

### **5.1. Філія банку в системі планування збуту банківських послуг**

Для того, щоб визначити складові та особливості побудови фінансового механізму управління філіями банку необхідно дослідити канали збуту банківських послуг, що існують на даний момент, оскільки основним призначенням філії банку є саме просування банківських продуктів та послуг на регіональні ринки.

Банк – це складна органічна структура, суспільна роль яких аналізується теорією банківської фірми, яка, в свою чергу, є складовою частиною більш загальної теорії фірми. Еволюція теорій банківської фірми – це трансформація спрощених уявлень про банк як економічний агент в більш складні. В науковій економічній думці банк асоціативно розглядається як виробник фінансових продуктів та послуг, як інститут фінансового посередництва, як делегований контролер, як мультиплікатор росту тощо.

В даній роботі ми будемо розглядати банк як підприємство, що купує, виготовляє та продає на ринку специфічні товари, які за формою прозорі і за змістом абстрактні. Ці товари називаються фінансовими послугами. В основі життєдіяльності такого підприємства лежить створення якісного портфеля доходних активів, що відповідають інтересам покупців, продавців та засновників.

Відповідно до даної концепції банківські продукти та послуги розподіляються на:

- трансакційні – обслуговування господарського обороту за допомогою операційних рахунків;
- власне портфельні (кредити та депозити);
- операції з цінними паперами (державними та корпоративними);
- документарні операції та гарантування;
- траст (довірче управління).

За проведену підприємницьку діяльність банк отримує фінансовий зиск у вигляді чистого прибутку.

Меті доведення банківської послуги до клієнта слугує система банківського збуту, функціонування якої значною мірою визначає стратегічну конкурентоспроможність банку. Методи збуту банківських послуг відносяться до контрольованих з боку банку факторів, за допомогою продуманого використання яких банк цілеспрямовано формує та задовольняє попит на свої послуги. Збутова політика банку спрямована на доведення послуги до потенційного покупця. Процес доведення послуг здійснюється за допомогою функціонування так званих каналів збуту, призначення яких полягає в забезпеченні можливості фізичного контакту з клієнтами; вони використовуються для того, щоб інформувати клієнтів, консультувати їх та

надавати їм послуги. Через канали доставки здійснюється постачання інформації, виконання фінансових трансакцій, зворотній зв'язок із клієнтами (підтримка відносин із клієнтами) [98, с. 192].

Типи каналів збуту можуть варіюватися в широких межах, тому перед банком стоїть завдання вибору того з них, який б найкращим чином відповідав класу споживачів, необхідному рівню обслуговування, місцю та часу надання банківських послуг. При цьому, як правило, розрізняють прямі та непрямі канали просування банківських послуг.

Залежно від характеру взаємодії між клієнтом та банком, прямі канали збуту банківських послуг поділяються на:

1. традиційні (стаціонарні, мобільні) – засновані на безпосередньому контакті клієнта з продавцем;

2. нетрадиційні (дистанційні) – канали віддаленого доступу до банківських послуг, до яких відносять:

- пристрої самообслуговування (банкомати, торговельні термінали, мультимедійні термінали);
- електронні канали (комп'ютерні мережі, INTERNET);
- телекомунікації (телефон, телекс, факс і т.п.) та телефонні мережі (пропозиція послуг через "паперову" пошту) тощо.

В сучасних умовах саме стаціонарні канали збуту банківських послуг є найбільш поширеними. Вони можуть бути централізованими, коли продаж банківських послуг здійснюється через головний офіс банку, та децентралізованими, коли збутом банківських послуг займаються філії та відділення. Сьогодні в світі найбільш поширеними є саме децентралізовані системи збуту. Це пов'язано з трансформаційними процесами на ринку покупців банківських послуг, для яких філії відіграють роль консультативного центру, бо саме через них реалізується переважна більшість послуг масового попиту: стандартизовані послуги в сфері платіжного обігу, грошові вклади (депозити, ощадні вклади населення, інвестиційні заощадження), споживчі кредити населенню тощо.

Поряд з децентралізованою має місце й централізована система надання банківських послуг через головний офіс, що пов'язано, перш за все, з необхідністю виправдати очікування VIP - клієнтів при здійсненні ними масштабних фінансових операцій, тому банк повинен мати висококваліфікованих спеціалістів–консультантів, що надають такі послуги. Крім того, перевагою централізованої системи є мінімальний шлях прийняття рішень, оскільки саме в головному офісі банку знаходяться носії різних рівнів компетенції, тоді як у керівників філій та відділень може не вистачати відповідного рівня повноважень для прийняття управлінських рішень при операціях, значних за обсягами.

Для того, щоб визначити окремі складові та особливості побудови фінансового механізму управління філіями банку, що є метою нашого дослідження, необхідно визначити роль та значення філії в територіальній

мережі банку та виокремити сутнісні характеристики філії, оскільки саме вони впливатимуть на структуру фінансового механізму управління ними.

Потрібно відзначити, що розуміння змісту поняття “філія банку” є усталеним, існуючі на сьогодні трактування суттєво не відрізняються. Переважна більшість фахівців визначають філію банку як відокремлений підрозділ банку, що виконує всі або деякі функції банку (банківські операції та послуги) та має власний баланс, але не є юридичною особою. Філія укладає угоди та веде іншу господарську діяльність від імені банку.

Відповідно до Закону України “Про банки і банківську діяльність” “філія – це відокремлений структурний підрозділ банку, що не має статусу юридичної особи і здійснює банківську діяльність від імені банку” [55].

Необхідно зауважити, що, на відміну від вітчизняного підходу до визначення ролі та місця філії як структурного підрозділу банку, в більшості країн Європи та Сполучених Штатах Америки філія банку є юридично незалежною і відрізняється від філій, що створюються в Україні.

Філія на Заході – це філіальний банк (affiliated bank), тобто банк, усі акції якого було придбано банківською холдинговою компанією (bank holding company), яка створюється з метою володіння акціями одного або кількох банків [146, с. 567]. Отже, використання в наступних розділах поняття “відділення банку” (branch banking) при характеристиці закордонної практики має той же зміст, що і поняття “філія банку” в Україні.

Філії банку діють від імені банку на підставі положення про філію. Вони виконують банківські та інші операції, передбачені цим положенням, на підставі дозволу, наданого банком, у межах отриманих банком банківської ліцензії та письмового дозволу, за винятком операцій, для проведення та обліку яких у них немає належних умов (або яких філії не мають права здійснювати згідно з вимогами чинного законодавства України. Зокрема, їм забороняється відкривати рахунки банкам та в банках, у тому числі укладати кореспондентські відносини [55].

Порівнюючи обов’язкові ознаки і характерні риси самостійної юридичної особи з ознаками, які притаманні філії, можна помітити те, що філія певною мірою відповідає поняттю юридичної особи. В першу чергу, слід відмітити наділення філії майном, яке відображається на відокремленому балансі, самостійну участь у системі міжбанківських електронних розрахунків та самостійне виконання операцій в межах переданих повноважень і пов’язане з цим отримання доходів, здійснення витрат і формування прибутку.

Разом з тим, потрібно підкреслити, що відповідність філії ознакам юридичної особи має обмежений характер. Головною відмінністю філії від юридичної особи є консолідована відповідальність банку за зобов’язаннями будь-якої філії, а також те, що ключові засади, які регулюють діяльність філії, можуть оперативного змінюватися без врахування її вимог і побажань.

Таким чином, часткова відповідність філії ознакам юридичної особи виступає об’єктивною причиною її відокремлення в рамках банку, однак

обмежений характер цієї відповідності не дозволяє вважати філію юридичною особою, що є об'єктивною передумовою обмеження її самостійності. Саме це є ключовим фактором, що повинен враховуватися при побудові фінансового механізму управління філіями банку.

Філіальну мережу банків досить часто ототожнюють з регіональною мережею та розглядають як сукупність філій, відділень та представництв, що можуть бути розташовані як в певній країні, так і за її межами [156, с. 69; 185, с. 115]. Для того, щоб краще усвідомити значення та місце філії в регіональній мережі банку, проведемо дослідження характеристик його територіальних підрозділів, результати якого представлені в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

#### Характеристика підрозділів банку

| Ознака                   | Філія                                                                                                   | Відділення                                                                                                                                   | Представництво                                                                                                          |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Юридичний статус         | Не є юридичною особою, має баланс.                                                                      | Не є юридичною особою, не має окремого балансу.                                                                                              | Не є юридичною особою.                                                                                                  |
| Мета відкриття           | Всебічне і якісне обслуговування клієнтів.                                                              | Підвищення якості обслуговування і виконання певних специфічних задач.                                                                       | Дослідження ринку банківських послуг регіону і вивчення потенційної можливості виходу банку на нього. Іміджеві функції. |
| Строк відкриття          | Півроку                                                                                                 | 4 – 6 тижнів                                                                                                                                 | Мінімальні                                                                                                              |
| Вартість відкриття       | 50 – 500 тис. дол.                                                                                      | 2 – 200 тис. дол.                                                                                                                            | Мінімальні                                                                                                              |
| Строк самоокупності      | Як мінімум один рік                                                                                     | Півроку                                                                                                                                      | -                                                                                                                       |
| Швидкість надання послуг | Як правило, висока. Залежить від рівня самостійності філії та системи контролю з боку головної контори. | Порівняно незначна. Залежить від кількості рівнів прийняття рішень в банку та його технологічного оснащення.                                 | -                                                                                                                       |
| Спектр послуг            | Практично необмежений, за поодиноким виключенням.                                                       | Значно вужчий через істотне обмеження прямого надання послуг, пов'язаних з активними операціями – кредитування, операцій з цінними паперами. | Не здійснює банківську діяльність                                                                                       |

Отже, результати проведеного порівняння переконливо свідчать про те, що саме філії відіграють першочергову роль у формуванні територіально розгалуженої мережі банку, оскільки вони дозволяють не лише оперативно

надавати майже повний комплекс банківських послуг, але й виступають основою для подальшого розширення присутності банку в регіонах.

Водночас, створення та функціонування мережі філій пов'язане зі значними витратами фінансових та матеріальних ресурсів, що вимагає застосування зваженого підходу при вирішенні питання розвитку регіональної мережі на користь філій. Зокрема, проведене нами дослідження виявило певний перелік переваг та недоліків, притаманних цим територіальним підрозділам банку, які потрібно враховувати при розробці регіональної політики (табл 5.2).

Таблиця 5.2

Переваги та недоліки філій банків

| Переваги                                                                                                                               | Недоліки                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повноцінний та якісний сервіс.                                                                                                         | Тривалий термін відкриття та окупності.                                                                        |
| Надійність, що обумовлена жорсткими вимогами до приміщення, обладнання, рівня безпеки та кваліфікації менеджерів філій.                | Потреба в значних капіталовкладеннях на початковому етапі через високі законодавчі вимоги до приміщення філій. |
| Зростання масштабів і диверсифікація діяльності, в першу чергу за рахунок активних операцій та продажу ритейлових (роздрібних) послуг. | Створення філій не завжди відповідає потребам ринку конкретного регіону, що веде до їх збиткової діяльності.   |
| База для подальшого розвитку регіональної мережі.                                                                                      | Складність управління і контролю.                                                                              |
| Отримання конкурентних переваг за рахунок збільшення своєї частки на національному фінансовому ринку.                                  |                                                                                                                |

На основі проведеного дослідження нами було визначено, що розширення мережі філії банку забезпечує зростання масштабів і диверсифікацію діяльності, в першу чергу, за рахунок збільшення обсягів активних операцій та продажу роздрібних послуг.

В той же час, розширення масштабів діяльності банків за рахунок мережі філій має і недоліки, пов'язані із складністю управління та контролю: збільшення ризиків; уповільнення руху коштів; додаткові витрати на утримання мережі філій; неузгодженість роботи філій банку та прийняття неефективних рішень; відсутність або недостатність стимулів у працівників філій; утримання нерентабельних філій за рахунок ефективно працюючих.

Таким чином, враховуючи специфіку філії як каналу збуту банківських послуг, а також її сильні та слабкі сторони, варто зауважити, що її ефективне функціонування можливе за таких умов:

1. Організація філії носить науково обґрунтований характер і базується на всебічному дослідженні потенційного ринку збуту (одним із перспективних підходів в цьому напрямку є попереднє відкриття представництва банку).

2. Відкриття філій є фінансово вигідним лише в обласних центрах, а також в промислово та економічно розвинутих містах країни, що обумовлено високою витратністю такої технології розширення бізнесу для банку. В інших територіальних одиницях, як правило, більш доцільним є створення відділень.

3. Філія повинна мати повноваження щодо надання широкого комплексу банківських та інших послуг для всебічного задоволення потреб клієнтів та нарощування обсягу операцій банку в регіонах.

Вирішення поставлених завдань забезпечується через налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій, побудову оптимального фінансового механізму управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища.

## **5.2. Організація фінансових відносин в банку з філіями**

В умовах існуючої тенденції до збільшення масштабів діяльності банки з розгалуженою мережею філій мають, на нашу думку, значні конкурентні переваги перед безфілійними банками. Наявність мережі філій дає банкам додатковий інструмент для територіальної експансії в нові регіони, залучення нових клієнтів, удосконалення продуктового ряду та надання нових видів послуг.

В умовах зниження процентної маржі та падіння прибутковості мережа філій банку може сприяти зростанню прибутковості діяльності банку за рахунок економії від масштабу операцій, збільшення асортименту та здійснення спільних проектів. Але всі перелічені переваги банку з філіями реалізуються лише за умови наявності ефективного механізму організації внутрішніх фінансових відносин.

Для банків з розгалуженою мережею філій, які, як правило, характеризуються складною організаційною структурою та ієрархією управління, диверсифікованим бізнесом, зазначена проблема особливо актуальна. На нашу думку, ключовим елементом фінансового механізму управління філіями банку повинен стати реалізований в банку механізм внутрішнього госпрозрахунку. Зазначений механізм забезпечить оптимальний розподіл ресурсів між філіями банку, сприятиме управлінню ризиками, а також стане інструментом аналізу результатів діяльності банку в цілому та його філій, зокрема.

При вивченні даного питання, в переважній більшості, вітчизняні фахівці [68, с. 21] досліджують впровадження госпрозрахунку на рівні підприємств, в банках ця проблема залишається мало дослідженою, відсутні комплексні розробки, які б повністю розкрили теоретичні питання та надали практичні рекомендації щодо використання госпрозрахунку в банках з розгалуженою мережею філій. Дослідженню проблем внутрішнього госпрозрахунку в банках присвячені праці російських науковців у вітчизняній науковій літературі дана проблема майже не розглядається. Тому проаналізуємо існуючі підходи та розробимо та запропонуємо механізм

використання внутрішнього госпрозрахунку в системі фінансового механізму управління філіями банку.

Госпрозрахунок – багатоаспектне поняття. Це, по-перше, регламентований центральним керівництвом банку спосіб внутрішнього підприємництва структурних підрозділів та філій банку, заснований на відносній оперативно-фінансовій їх самостійності; по-друге, форма контролю центральним офісом банку планових, насамперед, фінансових показників діяльності філій за допомогою співставлення фактичного фінансового результату з плановими цільовими завданнями; по-третє, спосіб посилення відповідальності та матеріальної зацікавленості керівників та членів колективу філій банку в підвищенні рентабельності їх діяльності.

Внутрішній госпрозрахунок філії, будучи невід'ємною частиною господарського розрахунку банку в цілому, повинен представляти собою його подальший розвиток та конкретизацію на основі доведення госпрозрахункових принципів управління до структурних ланок банку – його філій. Як і госпрозрахунок банку в цілому, він покликаний на основі розвитку та підвищення відповідальності структурних підрозділів забезпечити чітке виконання планових завдань, раціональне використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, підвищення якості роботи і на цій основі сприяти зростанню ефективності роботи банку та досягненню його стратегічних цілей.

Однак внутрішній госпрозрахунок повинен будуватися на інших планових, організаційних та правових засадах, ніж госпрозрахунок банку. Зазначена відмінність обумовлена тим, що внутрішній госпрозрахунок покликаний регулювати та організовувати відносини між структурними підрозділами банку, що виникають в процесі їх діяльності, тоді як госпрозрахунок банку регулює та організує відносини самих банків в процесі їх діяльності на фінансовому ринку.

Принципи, на яких базується впровадження госпрозрахунку, повинні бути єдині для всіх філій банку, разом з тим місце кожної філії в ієрархічній структурі управління, притаманні їй організаційно-технічні та економічні особливості призводять до певних відмінностей в організації господарського розрахунку: вибір планових, розрахункових та оціночних показників, основних та додаткових умов преміювання, порядок нормування трудових та матеріальних витрат; організація обліку результатів діяльності; регулювання внутрішніх взаємовідносин між філіями та ін. Все це призводить до необхідності обліку та врахування цих особливостей в межах єдиної системи внутрішнього господарського розрахунку банку.

Використання принципів господарського розрахунку в управлінні передбачає створення в банку певної системи організації діяльності та управління – механізму внутрішнього господарського розрахунку.

Основними елементами механізму внутрішнього господарського розрахунку повинні бути:

- оперативно-виробнича та майнова самостійність філій, розмежування та визначення функцій, прав та обов'язків госпрозрахункового підрозділу, його керівників та працівників, економічне забезпечення самостійності підрозділу шляхом виділення в його розпорядження ресурсів, необхідних для виконання планових завдань;
- технічно обґрунтоване нормування використання трудових та матеріальних ресурсів;
- планування, що чітко та своєчасно визначає завдання, місце та роль кожної філії в виконання тактичних та стратегічних планів банку;
- облік та звітність, що точно, достовірно та своєчасно характеризує стан справ, фактичний внесок кожної філії в загальнобанківські результати діяльності;
- регулювання відносин між госпрозрахунковими підрозділами, забезпечення строгого порядку дотримання матеріальної відповідальності за недоліки в роботі, віднесення втрат на результати роботи того госпрозрахункового підрозділу, яке винне в них;
- аналіз діяльності та контроль за результатами роботи кожного госпрозрахункового підрозділу, швидке підведення підсумків та оцінка діяльності філій; доведення результатів до всіх працівників банку;
- матеріальне заохочення за результатами роботи, відповідальність за недоліки.
- Ефективність функціонування внутрішнього господарського розрахунку залежить від комплексної реалізації наступних умов:
- розробки механізму господарського розрахунку, що забезпечує в конкретних умовах банку послідовне використання його принципів при мінімальних витратах праці управлінського персоналу;
- дотримання принципу системності його впровадження, що передбачає використання госпрозрахункових відносин в організації діяльності всіх структурних підрозділів банку, пов'язаних між собою постійними фінансовими відносинами;
- забезпечення такої організації нормування, планування, лімітування, обліку та аналізу, яка б відповідала вимогам госпрозрахункового методу управління; свідомої та активної участі в розвитку госпрозрахункових відносин в банку.

В системі госпрозрахунку філій є певні недоліки, які необхідно враховувати та розробляти заходи щодо їх усунення при створенні системи фінансового управління філіями:

- може бути знижена ефективність деяких видів діяльності, що особливо стосується загальних служб банку;
- існує небезпека порушення ефекту синергії великого банку;
- існує небезпека того, що філії не зможуть швидко реагувати на негативні зміни в зовнішньому середовищі;
- може порушитися узгодженість дій філій та центрального офісу банку;

- існує небезпека того, що короткострокові інтереси філій переважатимуть над довгостроковими.

Для того, щоб максимально ефективно використовувати сильні сторони системи госпрозрахунку філій банку, з одного боку, та ефективно протидіяти її недолікам, з іншого, при визначенні ролі філій банку в цій системі, на нашу думку, необхідно враховувати наступні принципи [16, с.92]:

- принцип кількісної визначеності цілей діяльності;
- принцип інтегральної відповідальності за результати діяльності;
- принцип “внутрішнього підприємництва”;
- принцип збереження синергії банку;
- принцип регулювання внутрішньобанківських відносин.

Принцип кількісної визначеності цілей означає, що перед кожною філією повинна бути поставлена мета, що повинна мати конкретне кількісне значення та спосіб вимірювання ступеню її досягнення; в філіях банку нами пропонується використовувати показник розрахункового прибутку, що комплексно відображає ефективність діяльності тієї чи іншої філії банку. Цей інтегральний показник для цілей фінансового управління може доповнюватися іншими показниками.

1. кількісними, які характеризують обсяг продаж банківських продуктів філіями (наприклад, залишки коштів на рахунках корпоративних та приватних клієнтів, обсяг кредитного портфелю філії, кількість емітованих пластикових карток та ін.);

2. ціновими, що характеризують цінову (процентну та тарифну) політику філії в розрізі банківських продуктів (наприклад, максимальна, мінімальна та середня ставки за наданими в звітному періоді кредитами, ставки проценту, сплачені за залученими коштами);

3. фінансовими, що характеризують різноманітні операційні витрати в розрізі банківських продуктів (наприклад, доходи за кредитами, доходи від послуг інкасації, проценти, сплачені за користування грошовими коштами клієнтів).

Зазначені показники фіксуються як цільові в фінансовому плані на відповідний період; ступінь досягнення цільових показників виражається в проценті виконання плану по прибутку та іншим цільовим показникам в процесі моніторингу виконання плану.

Принцип інтегральної відповідальності за результати діяльності означає, що філія повинна бути відповідальна не тільки за кількісні показники прибутку, але й за прибутково-ринкову комбінацію. Хоча, безумовно, показник прибутковості узагальнено характеризує результати діяльності філії банку і є найбільш зручним для здійснення управління в системі госпрозрахунку, необхідно зазначити наявність зв'язку між конкурентною позицією, долею ринку та прибутковістю філії, в силу чого філія повинна активно приймати участь в складанні плану своєї продуктово-ринкової комбінації та виконувати його.

Принцип “внутрішнього підприємництва” означає персоніфікацію відповідальності за цільові показники діяльності філії і передбачає, що на чолі кожної філії повинна бути відповідальна особа, що має чітко визначену сферу прийняття самостійних управлінських рішень та зону відповідальності.

Впровадження внутрішнього госпрозрахунку повинно здійснюватися до певних меж, за якими втрачається ефект масштабу діяльності банку.

Використовуючи методологію І. Ансофа [4, с. 345] у відношенні до банку, можна виявити декілька проявів корпоративної синергії в філіях банку.

1. синергія продажу банківських продуктів, яка означає переваги єдиної системи організації продажу банківських продуктів в сфері маркетингу та реклами; приклади такої синергії – створення єдиних для всіх філій банку стандартів корпоративного стилю, стандартів обслуговування, стандартів здійснення банківських операцій, єдиного технологічного реєстру всіх продуктів та послуг даного банку та ін.;

2. операційна синергія, що означає переваги від централізації загальних операційних функцій, наприклад, створення єдиних для всіх філій розрахункового, касового, вексельного центрів банку; результатом такої синергії є економія на неопераційних витратах;

3. синергія штабних функцій, що означає неможливість делегування ряду функцій, що виконуються центральним офісом банку, його територіальним підрозділам, наприклад, функцій міжнародних зв'язків, управління структурою балансу банку, а також експлуатації та підтримання інформаційної системи банку. На відміну від операційної синергії, що означає економічну доцільність централізації деяких операційних функцій, штабна синергія розповсюджується на ті зони відповідальності, які не можливо відокремити від центрального офісу банку.

4. синергія цілей, яка означає, що при постановці цільових показників діяльності філіям банку та при їх виконанні існує загальна, генеральна для них всіх ціль, тобто стратегічна мета всього банку, що є похідною від місії банку.

Принцип регулювання внутрішньобанківських відносин здійснюється на контрактній основі з приводу внутрішньобанківського обороту послуг та фінансових ресурсів. В банку можна виділити декілька ліній таких контрактних відносин:

- контрактні відносини між територіальними підрозділами банку та загальними службами, наприклад, між філією та розрахунковим або касовим центром банку.
- контрактні відносини між різними територіальними підрозділами, наприклад, з питань перерозподілу фінансових ресурсів або лімітів кредитних ризиків від однієї філії іншій.

Узагальнивши дослідження науковців, що займаються зазначеною проблематикою, нами визначено дві основні моделі внутрішнього госпрозрахунку: повний госпрозрахунок та частковий госпрозрахунок.

Повний госпрозрахунок ефективний для великих банківських структур, оскільки дозволяє оцінювати філії як окремі і практично незалежні один від одного банківські бізнеси та передбачає створення максимально автономних і самодостатніх бізнес-підрозділів у філіях. Всі філії переводяться на повну самооплатність і відповідають не тільки за свої прямі доходи і витрати, але і за належну їм частину загальнобанківських витрат.

Перевагою такої системи госпрозрахунку є повна фінансова відповідальність філій за результати своєї діяльності, що підходить для великих банків, банківських холдингів. Крім того, такий спосіб організації роботи філій дозволяє зменшити обсяг інформації, яка необхідна для фінансового управління філіями з головної контори. До недоліків системи повного госпрозрахунку варто віднести перекручування внутрішнього ціноутворення і громіздкість обліку; складність формування консолідованої звітності; виникнення протиріч між цілями філій та корпоративними цілями. У керівника філії з'являється можливість створювати і використовувати ситуації, що вигідні тільки для філії і невигідні для головного банку.

Спосіб фінансового управління мережею філій, заснований на частковому госпрозрахунку, передбачає створення ієрархічної мережі тісно пов'язаних і контрольованих підрозділів філії і головного банку. За даною моделлю кожна філія відповідає тільки за свої прямі доходи і витрати; загальнобанківські підрозділи існують як єдині функціональні служби, а їх витрати не підлягають перерозподілу.

Система часткового госпрозрахунку дозволяє реалізувати наступні переваги: по-перше, на основі інформації, отриманої в ній, керівництво банку може проводити ефективну політику фінансового управління своїми філіями, централізовано регулювати вартість внутрішніх послуг підрозділів банку; по-друге, система часткового госпрозрахунку дозволяє загострити увагу керівників на зміні маржинального доходу за банком в цілому та за філіями. В результаті виділяються найбільш перспективні бізнес-напрямки роботи філій та централізовано оптимізується структура банківських активів і пасивів через систему внутрішнього ціноутворення.

Ще однією перевагою впровадження часткового госпрозрахунку є превалювання корпоративних цілей над цілями окремих філій. Система фінансового управління банком за таким методом госпрозрахунку орієнтується не тільки на досягнення оперативних поточних цілей одержання прибутку, але і на глобальні стратегічні цілі: виживання і конкурентноздатність банку, рентабельність продуктів, послуг, збереження робочих місць і підвищення кваліфікації співробітників банку.

Метод часткового госпрозрахунку дешевий, відносно нетрудомісткий і підходить для більшості дрібних і середніх банків. В той же час, потрібно підкреслити, що моделей госпрозрахунку існує набагато більше, ніж розглянуто нами в межах даної роботи, їх кількість визначається кількістю комбінацій елементів, що входять в ці моделі.

Типових рекомендацій відносно застосування тих чи інших моделей не існує, кінцевий вибір здійснюється з врахуванням багатьох факторів, до яких відносяться характеристики зовнішнього середовища діяльності банку, внутрішніх умов та тих цілей, що ставляться перед банком в різні періоди його діяльності. Одним з таких факторів є розгалуженість мережі філій, що визначає, в першу чергу, ступінь пов'язаності бізнес-процесів банку (чим більша кількість філій, тим вище ступінь пов'язаності діяльності філій) та обсяги внутрішньобанківського обороту ресурсів (чим більша кількість філій, тим, як правило, більші обсяги внутрішньобанківських операцій з купівлі-продажу ресурсів), що вимагає включення до моделі госпрозрахунку якомога більшої кількості елементів.

Важливим фактором, що повинен враховуватися при побудові фінансового механізму управління філіями та при впровадженні фінансових методів управління ними є те, що філії банку відрізняються одна від одної характером операцій, що ними виконуються, ступенем участі у виконанні загальних завдань, що стоять перед банком та іншими індивідуальними особливостями, які при організації внутрішнього госпрозрахунку не дозволяють розробити єдину систему фінансового планування, аналізу та контролю. Наявність внутрішньобанківського обороту грошових коштів обумовлює необхідність структуризації банку на філії, що залучають ресурси та філії, що їх розміщують.

Отже, з погляду функціонального призначення філії запропоновано класифікувати наступним чином:

- філії, що працюють тільки на залучення ресурсів;
- філії, що працюють тільки на розміщення ресурсів;
- філії, що працюють і на розміщення, і на залучення ресурсів.

Таким чином, з врахуванням особливостей функціонування філій з позиції їх впливу на окремі аспекти формування та використання фінансових ресурсів в банку доцільно виділити три базових центри: центр залучення ресурсів, центр розміщення ресурсів та казначейський банк.

Важлива роль при реалізації даного підходу відводиться Казначейству, що реалізує функції перерозподілу ресурсів і виступає як власник, купуючи фінансові ресурси у центрів залучення та реалізуючи їх центрам розміщення за трансфертними цінами. В процесі діяльності філії продають свої нетто-пасиви і купують нетто-активи у казначейства для фондування активних операцій за трансфертними цінами.

Казначейство регулює фінансові потоки в межах банку та визначає трансфертні ціни на фінансові ресурси, реалізуючи функцію централізованого управління ресурсами (рис. 3.2).

Зазначені вище відмінності в діяльності філій зумовлюють різні підходи до оцінки їх результатів залежно від того, є філія донором та/або споживачем фінансових ресурсів.

Для вирішення даної проблеми нами запропоновано використовувати механізм трансфертних цін, за якими філії, що розміщують ресурси, можуть купувати їх у філій, що залучають ресурси [77, С.103].

Враховуючи модель внутрішнього госпрозрахунку та впровадження трансфертного ціноутворення результати діяльності філії пропонується визначати наступним чином (рис. 5.1).

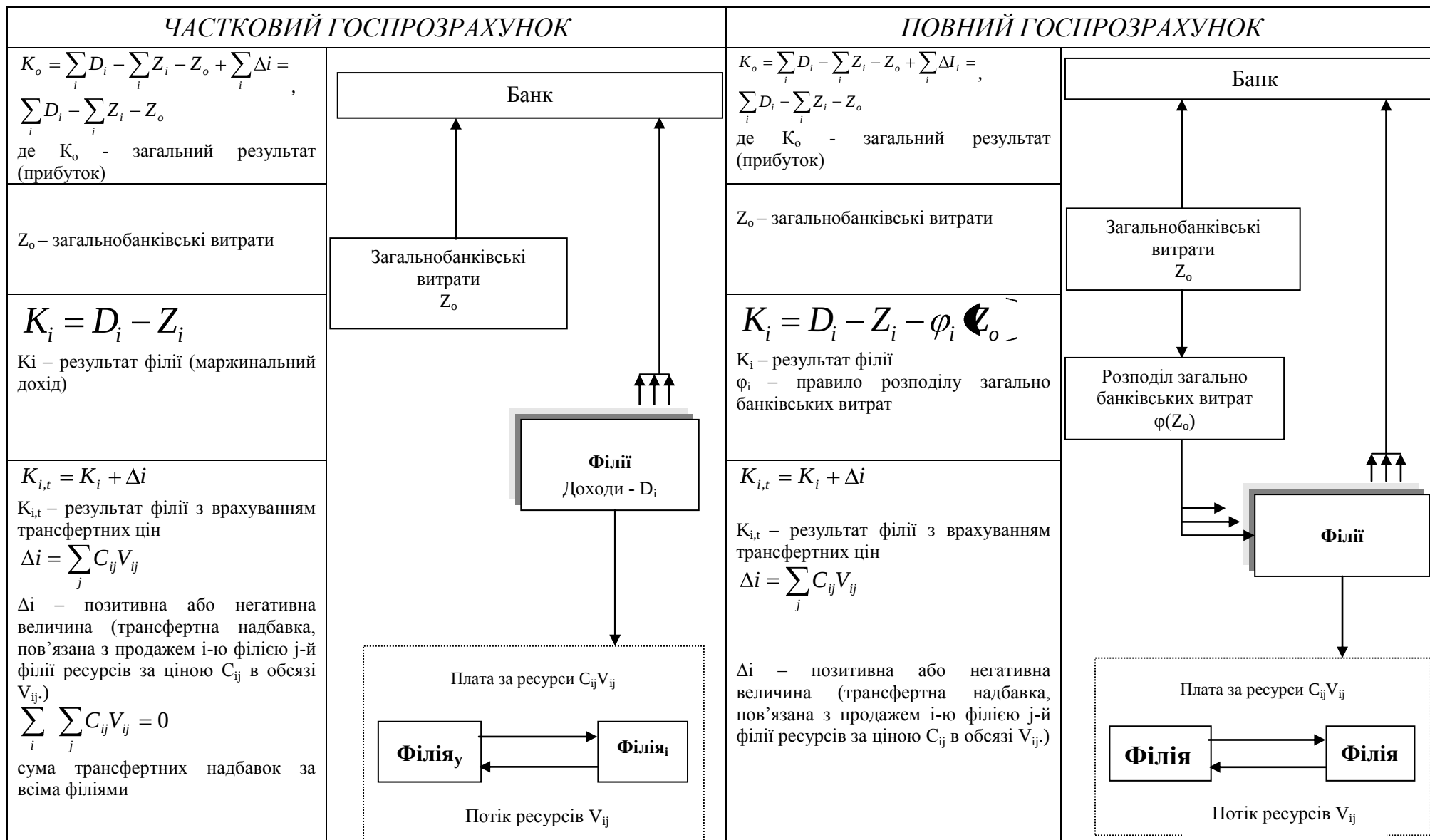


Рис. 5.1. Алгоритм оцінки діяльності філій банку з врахуванням моделі госпрозрахунку та трансфертного ціноутворення

Отже, як свідчать результати проведеного нами дослідження, впровадження внутрішнього госпрозрахунку повинно включати наступні ключові компоненти:

- розробку механізму трансфертного ціноутворення (для моделі повного та часткового госпрозрахунку);
- розробку механізму розподілу загальнобанківських витрат (для моделі повного госпрозрахунку).

Трансфертне ціноутворення – це процес визначення цін на ресурси, що переводяться всередині банку від одного організаційного підрозділу до іншого. Трансферна ціна (Transfer Price) - ціна, за якою ресурси передаються між структурними підрозділами банку.

Трансфертна ціна ресурсів повинна бути оптимальною – тобто забезпечувати компроміс між інтересами донорів та споживачів ресурсів. Її величина відрізняється від фактичної вартості залучених ресурсів, як на окремих сегментах ринку, так і в цілому по банку. Якщо внутрішня трансфертна ціна занижена, то у програші залишаються філії, що залучають ресурси, і, навпаки, якщо вона завищена – то в програші залишаються філії, що розміщують ресурси.

Різниця між внутрішньою трансфертною ціною і ціною залучення відноситься на дохід філії-донора ресурсів; різниця між прибутковістю активів та внутрішньою трансфертною ціною складає чистий дохід філій споживачів ресурсів; якщо філія самостійно розміщує залучені кошти, то її дохід визначається різницею ставки розміщення і залучення.

Існує декілька підходів до визначення внутрішніх трансфертних цін [77, с. 31; 78, с. 61]. Традиційний західний підхід передбачає, що:

- трансфертна ціна визначається за кожним рахунком на момент його відкриття та залишається незмінною до його закриття;
- трансфертна ціна за центрами залучення дорівнює вартості альтернативного отримання ресурсу на відкритому міжбанківському ринку на визначений строк;
- трансфертна ціна за центрами розміщення дорівнює сумі трансфертної ціни за центрами залучення та спреду, що встановлюється центром фінансування (казначейством) в якості плати за процентний ризик;
- всі ризики зміни трансфертної ціни протягом строку інвестування приймає на себе центр фінансування (казначейство).

При виборі банком класичної західної моделі трансфертного ціноутворення виникає акумуляція ризиків в одному підрозділі (казначействі), на який покладаються завдання управління ризиками.

Вибір трансфертного ціноутворення за даною методикою в Україні є недоцільним. Причина полягає в тому, що за цією методикою західні банки при визначенні трансфертних цін використовують метод альтернативних джерел, тобто орієнтуються на вартість коштів на міжбанківському ринку, на якому, як передбачається, завжди можна отримати ресурси для здійснення активних операцій, насамперед, кредитування. Ті пасиви, які філії змогли

купити за ціною нижчою, ніж та, що склалася на міжбанківському ринку, формують доходи відповідної бізнес-одиниці.

Однак в Україні ресурси, отримані на ринку міжбанківських кредитів, не можна вважати альтернативними, оскільки не виконується основна вимога - можливість отримання цих коштів в будь-який момент часу за прийнятною ціною. Крім того, серйозною проблемою є значний рівень диференціації вартості пасивів, залучених з різних секторів ринку: міжбанківського, ринку депозитів населення, ринку депозитів юридичних осіб і т.п.

Ще одна методика трансфертного ціноутворення передбачає єдність трансфертної ціни для філій-донорів та філій-акцепторів. Казначейство (чи інша структура) в цьому випадку не отримує доходів від посередницьких функцій, здійснюючи лише діяльність по регулюванню внутрішньобанківських потоків. В цьому випадку послуги даного підрозділу оплачуються як послуги управлінського центру. Цей метод використовується в тому випадку, коли банком при управлінні активами та пасивами обрана стратегія загального фонду коштів.

Даний варіант ціноутворення є, на противагу першому, більш простим у реалізації, оскільки не вимагає системного підходу в оцінці ризиків незбалансованості активів і пасивів у межах методу. Управління ризиками може бути виведене за межі контуру трансфертного ціноутворення і передано спеціалізованому підрозділу (відділу по управлінню ризиками). Казначейство в цьому випадку забезпечує лише координацію фінансових потоків між різними структурними підрозділами банку та виконання заявок на зовнішньому ринку. Простота даного методу обертається труднощами в адекватній оцінці ефективності діяльності філій банку, що займаються різноманітними за складністю активними операціями.

Подібні проблеми можуть виникнути і у філій-донорів ресурсів, одні з яких спеціалізуються на строкових депозитах, а інші на розрахунковому обслуговуванні клієнтів. Купівля ресурсів у цих підрозділів за єдиною ціною може призвести до втрати зацікавленості в залученні більш "дорогих" строкових депозитів. Трансфертне ціноутворення в даному випадку може втратити своє основне призначення - адекватну оцінку діяльності всіх підрозділів банку, залучених в процес управління фінансами та управління ризиками.

Ще один варіант трансферного ціноутворення передбачає диференціацію трансфертної ціни при фінансуванні різних видів активів за рахунок пасивів різної строковості. Іншими словами, трансферна ціна при фінансуванні за рахунок пасивів "до запитання" буде відрізнятися від ціни ресурсів, сформованих за рахунок строкових пасивів. Даний підхід ґрунтується на принципі розподілу фондів коштів, за яким в ідеалі повинно виконуватися "золоте" правило ліквідності, коли зобов'язання до запитання розміщуються у високоліквідні активи, а строкові активи фінансуються за рахунок строкових зобов'язань.

При використанні даного методу банк отримує можливість більш гнучкого управління своїми вимогами і зобов'язаннями, з одного боку, та більш адекватної оцінки ефективності діяльності своїх філій, з іншого. Даний метод більш складний в реалізації, в порівнянні з попереднім, оскільки вимагає збільшення аналітичної роботи, але він дозволяє більш ефективно управляти ринковими ризиками та оцінювати ефективність роботи філій банку.

Казначейство в цьому випадку виконує роль посередника в управлінні ресурсами і забезпечує безперебійну роботу банку разом з відділом по управлінню ризиками або аналітичною службою. Одним з важливим завдань при використанні цього методу є встановлення адекватної вартості ресурсів різної строковості, що суттєво впливає на можливість ефективної оцінки діяльності філій банку.

Існують і інші підходи до трансферного ціноутворення, що представляють собою комбінації перерахованих вище випадків, але неможливо знайти жодного, який в повній мірі узгоджує інтереси банку в цілому та всіх його філій.

На нашу думку, при формуванні системи трансфертного ціноутворення особливу увагу варто приділяти наступним моментам:

- при створенні системи внутрішнього трансфертного ціноутворення варто пам'ятати про можливий конфлікт інтересів і співвідносити доцільність нововведень та ймовірні наслідки конфліктів.
- система трансфертного ціноутворення в банку повинна бути об'єктивною, загальнозрозумілою і простою.
- при розробці схеми трансфертного ціноутворення варто чітко визначити сфери відповідальності казначейства, відділу контролю за ризиками та аналітичного відділу.
- необхідно порівнювати поточні і перспективні потреби банку з його поточними і потенційними можливостями.

Планування рівня трансфертних цін доцільно здійснювати з щомісячною періодичністю, виходячи з: очікуваних процентних ставок міжбанківського ринку; рівня інфляції і ставок рефінансування НБУ; внутрішньої вартості ресурсів і рівня неопераційних витрат; прогнозу доходності за активними операціями банку; точки беззбитковості та потрібної норми рентабельності; перспективних цілей банку по розвитку фінансових операцій; цінової позиції банку серед конкурентів.

Характеристика основних підходів до трансфертного ціноутворення наведена в табл 5.3.

Важливим питанням при впровадженні повного госпрозрахунку є проблема обліку загально банківських витрат, що дуже актуальна в банках, особливо у великих, оскільки в них значна частка витрат - це накладні витрати, витрати періоду, що часто не враховується безпосередньо, наприклад, у ціноутворенні.

Розподіл цих витрат є найбільш складним і трудомістким етапом впровадження системи фінансового механізму управління філіями на основі внутрішнього госпрозрахунку. При цьому можуть виникати наступні проблеми:

- проблеми класифікації самих витрат;
- проблеми ідентифікації факторів, що визначають зміну цих витрат;
- проблеми відповідальності за витрати.

Таблиця 5.3

Альтернативні методи визначення трансфертних цін: переваги та недоліки

| Метод визначення трансфертної ціни                                                                                                                                     | Переваги                                                                                                | Недоліки                                                                                                                             |                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Трансфертна ціна на основі собівартості ресурсів</p> <p>(Cost-Based Transfer Price)</p> <p>трансфертна ціна ресурсів встановлюється, виходячи з їх собівартості</p> | Середньозважена вартість пасивів по банку                                                               | Не враховує специфіку регіональних умов<br>Внутрішні ціни можуть бути надто високими<br>Обмежується залучення довго строків ресурсів |                                                                                 |
|                                                                                                                                                                        | Середньозважена вартість пасивів по банку, диференціація за строками                                    | Стимулює залучення дешевих довгострокових ресурсів                                                                                   | Не враховує потреби банку в ресурсах певного виду та строку                     |
|                                                                                                                                                                        | Витрати на залучення ресурсів плюс необхідна маржа                                                      | Стимулює залучення будь-яких ресурсів                                                                                                | Виправдовує залучення будь-яких ресурсів без врахування потреб банку            |
| <p>Трансфертна ціна на основі ринкових цін (Market-Based Transfer Price)</p> <p>трансфертна ціна ресурсів встановлюється, виходячи з ринкових цін</p>                  | За принципом альтернативних джерел (за відсотковими ставками ринку міжбанківських кредитів за строками) | Стимулює залучення ресурсів за ціною, нижчою від ринкової                                                                            | Висока ймовірність значних коливань відсоткових ставок на міжбанківському ринку |
| Цільове трансфертне ціноутворення                                                                                                                                      | Визначення цін Казначейством, виходячи з потреб                                                         | Оптимальне врахування потреб банку                                                                                                   | Не враховуються інтереси філій, оскільки на ринку                               |

|                               |                                                                 |  |                                                            |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------|
| (Target-Based Transfer Price) | банку (можливість цільового залучення під конкретне розміщення) |  | можуть існувати більш вигідні варіанти розміщення ресурсів |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------|

При розподілі загально банківських витрат необхідно використовувати непрямий розподіл (indirect assignment or allocation), що застосовується при неможливості точного віднесення тих чи інших витрат до певної операції або підрозділу. В даному випадку для кожної з таких витрат визначається відповідний критерій розподілу.

В якості критерію розподілу, як правило, слугує розподіл загальних сум витрат пропорційно кількості працівників; площі, яку займає філія; долі у фонді заробітної плати. На нашу думку, доцільним є розподіл загальною банківських витрат у відповідності до долі філії у фонді заробітної плати. Підставою для такої пропозиції слугує той факт, що визначеною відповідно до штатного розкладу заробітною платою банк визначає ступінь важливості, розмір внеску того чи іншого працівника і в цілому підрозділу в розвиток бізнесу банку, тому логічно вважати, що і загально банківські витрати доцільно розподіляти пропорційно ступеню значущості працівника та підрозділу. Відповідно, чим більше величина фонду заробітної плати, тим більшу частку в загально банківських витратах повинна займати філія.

Побудова системи фінансового управління філіями банку на основі внутрішнього госпрозрахунку при дотриманні принципів, зазначених вище, з нашої точки зору, може стати одним з потужних внутрішніх резервів подолання кризових явищ в сфері прибутковості діяльності мережі філій банку.

### **5.3. Методичні засади стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій банку**

Регіональна експансія з боку вітчизняних та іноземних фінансових структур та нерівномірність економічного розвитку адміністративних областей України посилює неоднорідність в базових умовах діяльності філій на територіальних ринках банківських послуг, що вимагає розробки та наукового обґрунтування стратегії їх розвитку на основі диференційованого підходу.

Як вже відзначалося, вихідним етапом фінансового планування є розробка основних напрямків і цільових параметрів розвитку регіональної мережі банку, а також стратегічне фінансове планування діяльності кожної філії. За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими банк керується в своїй діяльності. Відповідно до класифікації, розробленої І.Ансофом [4, с. 501], виділяють наступні групи стратегій:

Перша група – це правила, що використовуються в ході оцінки результатів діяльності банку в поточному періоді та на перспективу. Якісну

сторону критеріїв оцінки звичайно називають орієнтирами, а кількісний зміст - завданнями.

Друга група – це правила, за якими складаються відносини банку з зовнішнім середовищем, що визначають, які продукти та технології розроблені, куди та кому вони збуваються та яким чином досягаються переваги над банками-конкурентами. Цей набір правил має назву продуктово-ринкової стратегії або стратегії бізнесу.

Третя група – це правила, за якими встановлюються відносини в самому банку. Як правило, вони мають назву організаційної концепції.

Остання, четверта, група правил – це ті правила, за яким банк організує свою повсякденну діяльність, тобто основні оперативні прийоми управління фінансовою діяльністю.

Відповідно до наведеної класифікації, стратегія банку щодо організації роботи мережі філій входить до другої групи банківських стратегій, а саме, – до визначення пріоритетів збутової (дистрибуційної) стратегії банку.

На нашу думку, стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банку являє собою управлінський процес, що забезпечує реалізацію цілей банку на регіональних ринках в межах наявних ресурсів та обмежень в умовах мінливого зовнішнього середовища. Воно є необхідною умовою успішного розвитку територіальної мережі банківської установи шляхом створення нових та реорганізації вже існуючих територіально відокремлених структурних підрозділів.

Ключовим етапом розробки стратегічних планів є етап стратегічного аналізу, мета якого полягає в доскональному вивченні нинішнього та майбутнього положення банку з урахуванням стану зовнішнього середовища. На діяльність банку впливає значна кількість факторів зовнішнього середовища. Для того, щоб залишатись прибутковими, банки повинні враховувати цей вплив та протидіяти негативному оточенню. Процес розробки стратегічних планів повинен, в першу чергу, передбачати проведення аналізу середовища того регіону, в якому банк планує розпочати і/або збільшувати обсяги своєї діяльності. В результаті проведення такого аналізу повинні бути виявлені стратегічні регіони діяльності (СРД) банку – ті регіони, на які банк хоче одержати вихід і/або збільшити обсяги своєї діяльності.

Основною проблемою в ході проведення такої оцінки є те, що СРД банку описується безліччю змінних і, щоб прийняти раціональні рішення щодо розподілу ресурсів для забезпечення конкурентноздатності банку та підтримки стратегії розвитку мережі філій, в процесі дослідження ринку менеджерами банку повинна враховуватись значна кількість комбінацій різноманітних факторів, що істотно різняться між собою. При цьому необхідно відібрати досить вузьке коло СРД, інакше рішення за ними втраять повноту та здійсненність.

На наш погляд, СРД банку доцільно описувати, користуючись наступними параметрами (рис. 5.2)

Порядок виділення СРД банку наведений на рис. 5.3. Оцінку доцільно починати з прогнозу економічних, соціальних, політичних та технологічних умов для тих регіонів, що цікавлять банківську установу. Починаючи з 50-х років двадцятого сторіччя, розроблена значна кількість методів прогнозування умов діяльності, найбільшу популярність серед яких одержав метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

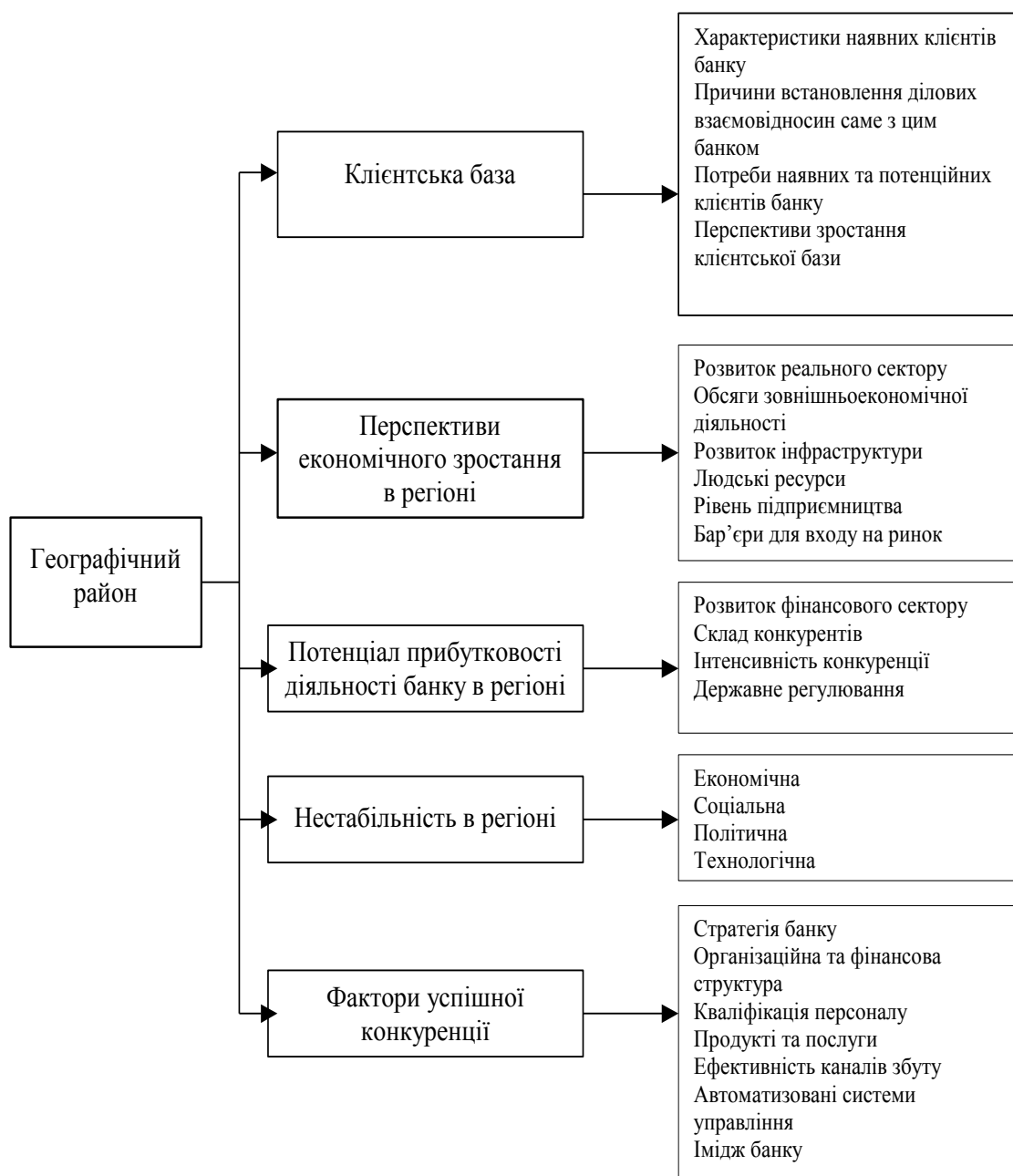


Рис. 5.2. Параметри оцінки стратегічних регіонів діяльності банку

В зв'язку з можливими змінами в соціальних, політичних, економічних, технологічних умовах в ході оцінки ступеню привабливості регіону варто враховувати рівень його потенційної нестабільності, тому на другому етапі визначається ступінь впливу найважливіших тенденцій і

випадкових подій на відповідний стратегічний регіон діяльності банку. Результатом є оцінка міри нестабільності в цьому регіоні.

Наступним кроком є екстраполяція попередніх тенденцій зростання та рентабельності діяльності банку. Далі за допомогою аналізу факторів, що визначають попит на банківські послуги, здійснюється оцінка можливих змін у сформованих тенденціях попиту. Аналогічно за допомогою аналізу конкурентного тиску та екстраполяції даних щодо рентабельності здійснюється оцінка можливих змін у тенденціях рентабельності діяльності банківської установи. Поєднання перспектив зростання попиту на банківські послуги, рентабельності діяльності банку в регіоні та можливого рівня нестабільності дає можливість одержати загальну оцінку привабливості даного СРД у майбутньому.

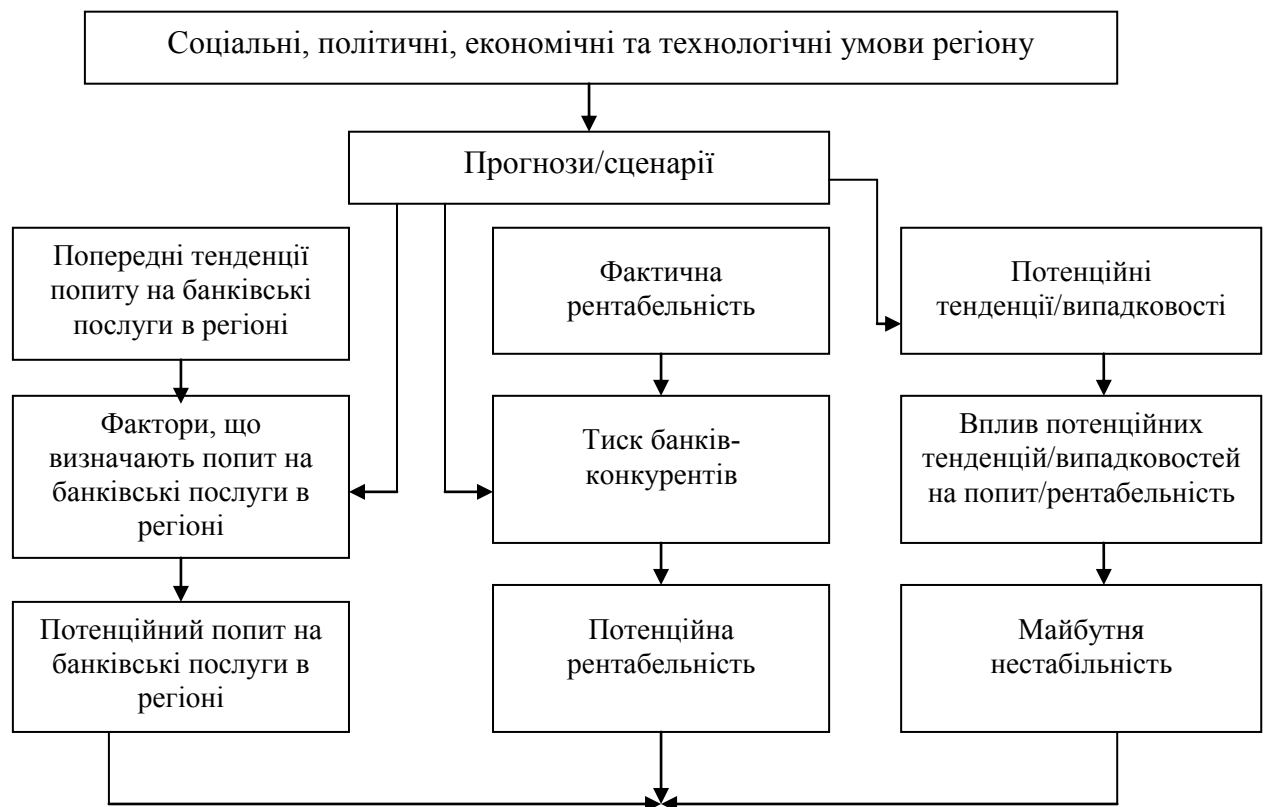


Рис. 5.3. Порядок виділення стратегічного регіону діяльності банку

Запропонований в роботі методичний підхід до стратегічного планування регіонального розвитку мережі філій ґрунтується на SWOT-аналізі [104, с. 117], що представляє собою процедуру групування стратегічних факторів середовища на зовнішні та внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного та негативного впливу на процес досягнення банком стратегічних цілей, поставлених перед мережею філій (рис. 5.4).

Для забезпечення виконання поставленого завдання, стратегічне планування мусить ґрунтуватися на всебічній оцінці внутрішнього середовища банку та зовнішніх умов діяльності філії [19, с. 521].

Для впровадження програми раціоналізації мережі філій на сучасному етапі розвитку банківської системи нами пропонується впровадження

“Матриці рішень” – методології оцінки мережі філій банку з точки зору економічних можливостей установи та потенціалу регіону, в якому установи розташовані.

Така “матриця” надає можливість керівництву банку бачити не тільки фінансовий результат діяльності філії, а й, що на нашу думку більш важливе, адекватність установи місцю розташування.

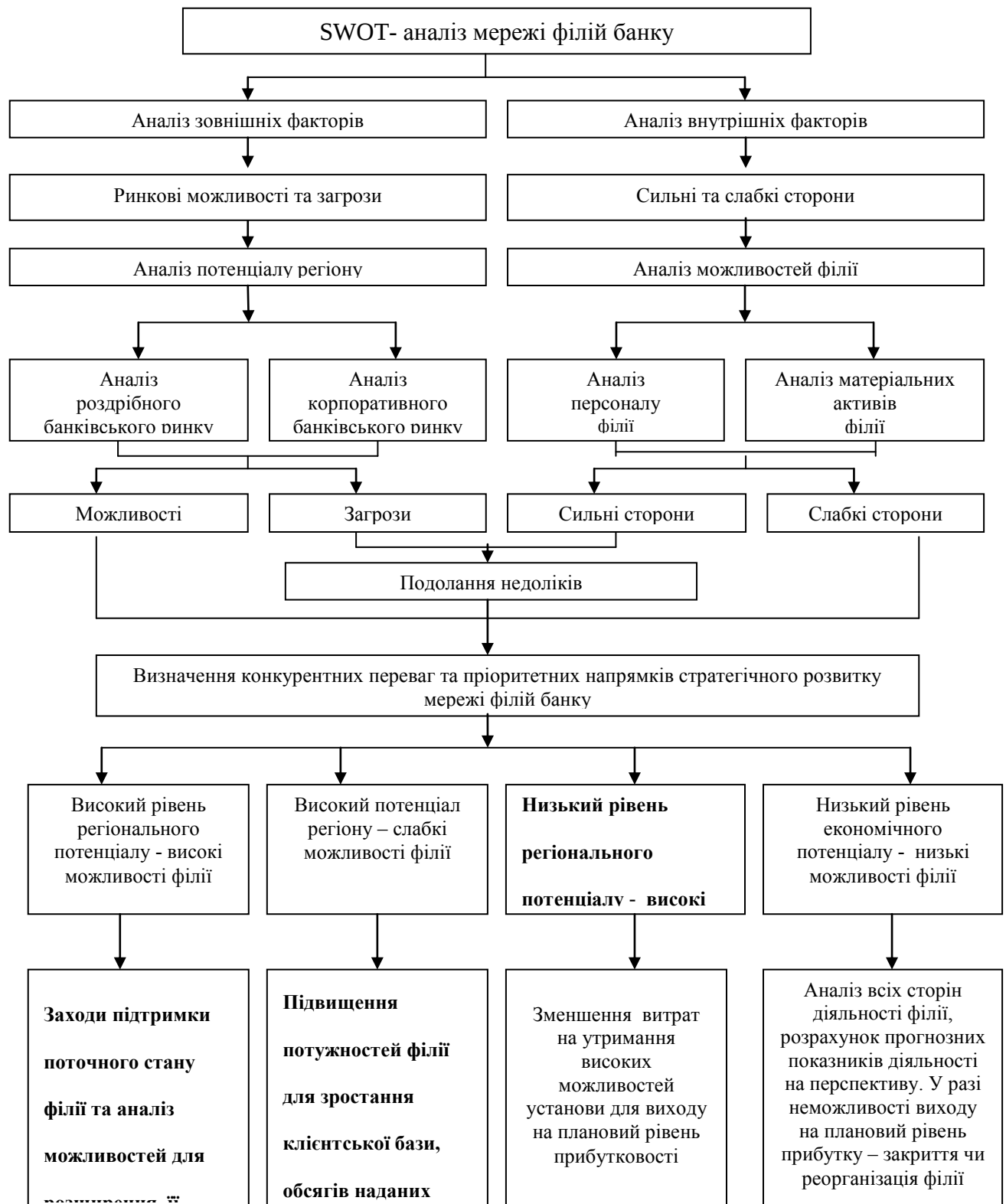


Рис. 5.4. Стратегічне планування регіонального розвитку мережі філій банку

Для побудови матриці необхідні наступні параметри:

1. потенціал регіону - параметри, що характеризують зовнішнє оточення філії;
2. параметри, що характеризують можливості установи.

Досвід визначення інвестиційної привабливості регіонів України а, отже і їх потенціалу, свідчить про суттєві диспропорції у рівнях розвитку територій у межах однієї області. При цьому левову частку показників регіону, як правило, забезпечує адміністративний центр, роль якого з одного боку можна сформулювати як „локомотив регіональної економіки”, а з іншого – як „поглинач ресурсів з навколишніх територій”. Якщо перше твердження сприймається без особливих застережень, то друге є більш дискусійним. Хоча очевидним є те, що великі міста магнітом притягують до себе бюджетні ресурси області та робочу силу з навколишніх територій, яка, у свою чергу, здійснює тут значну частину своїх споживчих видатків. Відтак, висновки про певний регіон, які базуються лише на основі його узагальнених показників, не є коректними. Виникає потреба в комплексній оцінці територій нижчого рівня ієрархії адміністративно-територіального устрою: адміністративних районів та міст обласного підпорядкування.

Слід наголосити, що офіційна статистика (на основі якої проводився наш аналіз) не завжди адекватно відображає фактичний стан речей, а у деяких випадках – викривлює ситуацію.

Також потрібно підкреслити, що вибір показників для інтегральної оцінки значною мірою був обумовлений можливостями органів офіційної статистики, оскільки досить часто важлива соціально-економічна інформація не відображається статистикою у районному розрізі. Окрім того, при опрацюванні матеріалів обласних статистичних щорічників було виявлено, що дані у районному розрізі наводилися за не уніфікованим переліком показників. По суті, щорічники включали табличну інформацію, зміст якої формувався, можна припустити, на власний розсуд статистичного управління регіону: в одних випадках бракувало ключових показників у районному розрізі, в інших – були представлені дані по широкому колу показників.

Для визначення потенціалу регіону з точки зору розвитку регіональної мережі філій нами пропонується побудова моделі регіональної мережі банку, основними завданнями якої є визначення базових показників для створення чи закриття структурних підрозділів банку в регіонах; обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку регіональної мережі банку; адаптація структури регіональної мережі до потреб споживачів.

Побудова моделі регіональної мережі банку дає змогу виявляти потенціал подальшого розвитку мережі філій, а також пропонувати набір основних для даної фінансово-кредитної установи банківських послуг.

З масиву наявної статистичної інформації по районах було відібрано показники, що наводилися по переважній більшості територіальних одиниць. За даними показниками була сформована інформаційна база по сукупності адміністративних районів Одеської області. При аналізі використано найсвіжіші дані, що були доступні на 1.001.2006р. (більшість показників – за 2005р.).

Показники для оцінювання потенціалу адміністративних районів з точки зору управління філіями банку:

- чисельність населення в зоні обслуговування, тис. од.;
- середньомісячна заробітна плата в галузях економіки, грн.;
- загальна кількість потенційних клієнтів фізичних осіб, тис. од.;
- загальна кількість потенційних клієнтів юридичних осіб, тис. од.;
- кількість банків-конкурентів, од. (показник зворотної дії).

Для визначення інтегральної оцінки зазначені показники було стандартизовано на основі варіаційного розмаху:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (\text{для стимуляторів}),$$

$$z_{ij} = \frac{x_{\max} - x_{ij}}{x_{\max} - x_{\min}} \quad (\text{для дестимуляторів})$$

де  $x_{ij}$  – значення  $i$ -го показника у  $j$ -го району;

$x_{\max}$ ,  $x_{\min}$  – мінімальне та максимальне значення  $i$ -го показника.

У нашому дослідженні показником – дестимулятором є кількість банків-конкурентів, оскільки чим більше банківських установ в даному регіоні, тим нижчим є потенціал даної установи в ньому.

Інтегральну оцінку отримано у результаті розрахунку середньої арифметичної простої:

$$G_j = \frac{\sum_{i=1}^m z_{ij}}{m}$$

де  $m$  – кількість показників ( $m=5$ ).

У результаті проведених розрахунків (табл 5.4) нами було отримано інтегральний показник потенціалу окремих районів Одеської області. Проаналізувавши характер варіації інтегрального показника по сукупності, ми виділили такі групи територій за рівнем потенціалу регіону:

низький - інтегральний бал менше 0,449;  
високий - - інтегральний бал більше 0,500.

Комплекс задач з аналізу внутрішнього середовища філії банку, що проводиться з використанням SWOT-аналізу, передбачає аналіз внутрішніх ключових факторів успіху, аналіз внутрішнього потенціалу і його використання, виявлення та оцінку сильних і слабких сторін філії банку. У стовпці „Чисельність населення в зоні обслуговування” використано дані щодо кількості осіб, що проживають в цілому по району, включаючи сільську місцевість.

Таблиця 5.4

Параметри, що характеризують зовнішнє оточення установи

| Назва філії           | Показник                                              |                                    |                                                                 |                                                                  |                                  | Інтегрований показник |    |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----|
|                       | Чисельність населення в зоні обслуговування, тис. од. | Середньоміс. з/пл в регіонах, грн. | Загальна кількість потенційних клієнтів фізичних осіб, тис. од. | Загальна кількість потенційних клієнтів юридичних осіб, тис. од. | Кількість банків-конкурентів од. |                       |    |
| Іллічівська           | 63,2                                                  | 1514                               | 12,7                                                            | 0,9                                                              | 9                                | 0,85                  | ВП |
| Овідіопільська        | 64,8                                                  | 853                                | 11,9                                                            | 0,1                                                              | 7                                | 0,45                  | ВП |
| Татарбунарська        | 40,4                                                  | 574                                | 9,8                                                             | 0,15                                                             | 3                                | 0,18                  | НП |
| Ізмаїльська           | 53,1                                                  | 936                                | 7,4                                                             | 0,7                                                              | 10                               | 0,56                  | ВП |
| Арцизька              | 48,8                                                  | 575                                | 4,7                                                             | 0,31                                                             | 3                                | 0,14                  | НП |
| Котовська             | 29,4                                                  | 1124                               | 5,2                                                             | 0,8                                                              | 6                                | 0,40                  | ВП |
| Комінтереївська       | 68,5                                                  | 864                                | 13,9                                                            | 0,23                                                             | 5                                | 0,49                  | ВП |
| Біляївська            | 99                                                    | 713                                | 11,8                                                            | 0,08                                                             | 2                                | 0,38                  | ВП |
| Ренійська             | 39,3                                                  | 686                                | 10,3                                                            | 0,65                                                             | 2                                | 0,31                  | НП |
| Білгород-Дністровська | 60,9                                                  | 609                                | 6,7                                                             | 0,43                                                             | 2                                | 0,23                  | НП |
| Березівська           | 34,7                                                  | 791                                | 5,5                                                             | 0,3                                                              | 3                                | -0,38                 | НП |
| Мін                   | 29,4                                                  | 574                                | 4,7                                                             | 0,08                                                             | 2                                | 0,14                  | Х  |
| Мак                   | 99                                                    | 1514                               | 13,9                                                            | 0,9                                                              | 10                               | 0,85                  | Х  |
| Всього                | 602,1                                                 | 9239                               | 99,9                                                            | 4,65                                                             | 52                               | 3,60                  | Х  |
| Середнє               | 54,74                                                 | 839,91                             | 9,08                                                            | 0,42                                                             | 4,73                             | 0,33                  | Х  |

Джерело: [189]

Отже, можна визначити, що розробка стратегічного плану розвитку мережі філій за цим методом ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища (конкретних сегментів ринку) для оцінки можливості проникнення на цільові сегменти, їхнього використання для зміцнення ринкових позицій. Успіх стратегічного аналізу, а, отже і стратегічного планування, залежить від формального, точного, повного та всебічного опису взаємодії філії банку з зовнішнім середовищем.

Важливим блоком стратегічного аналізу є визначення характеристик внутрішнього середовища філії банку з точки зору наявності у неї конкурентних переваг. Внутрішнє середовище філії банку – це частина

оточення системи управління, яка постійно взаємодіє з іншими складовими, піддається їхньому впливу та містить у собі потенціал, яким володіє та користується філія банку у процесі своєї діяльності та постійно і безпосередньо впливає на ефективність функціонування філії банку. Внутрішнє середовище філії банку має декілька рівнів, кожен з яких містить набір ключових процесів і елементів, стан яких у сукупності визначає внутрішній потенціал і можливості, якими може користуватися керівництво.

Відзначимо, що при оцінці внутрішнього середовища, як правило, виділяють: організаційний потенціал (організаційна структура, права та відповідальність, норми, правила, процедури та інш.); кадровий (взаємодія менеджерів та робітників, найм, навчання та розвиток кадрів, оцінка результатів праці та стимулювання, організаційна культура); виробничий (виробничі та господарські структури, технології виготовлення послуг, обладнання, здійснення досліджень та розробок).

Для спрощення аналізу переваг та недоліків у діяльності філії банку характеристики внутрішнього середовища, як правило, поділяти на наступні групи:

1. організаційна структура (тип, склад підрозділів, підпорядкованість, відповідальність, витрати на утримання);
2. технології (новизна, ефективність, необхідність підвищення навичок персоналу);
3. персонал (чисельність, рівень професійної підготовки, заробітна плата, норми забезпечення, рівень менеджменту);
4. устаткування (тип, склад, технічні параметри);
5. інфраструктура (будинки, спорудження, мережі, комунікації).

Таким чином, враховуючи параметри оцінки внутрішнього середовища, пропонуємо визначати можливості банку за наступними показниками: чисельність працівників, од.; кількість підзвітних установ; балансова вартість основних засобів на одного працівника, тис. грн.; витрати на орендовані основні засоби на одного працівника, тис. грн. Параметри, що характеризують можливості установ банку в Одеській області та порядок розрахунку коефіцієнту можливостей установи наведено в табл. 5.5.

Таблиця 5.5

Параметри, що характеризують можливості установи

| Назва філії    | Показник                           |                                   |                                                                |                                                     | Інтегрований показник |    |
|----------------|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------|----|
|                | Чисельність працівників, (ЕПЗ) од. | Кількість підзвітних установ, од. | Балансова вартість основних засобів на 1 працівника, тис. грн. | Витрати на орендовані ОЗ на 1 працівника, тис. грн. |                       |    |
| Іллічівська    | 58                                 | 8                                 | 2,4                                                            | 0,90                                                | 0,5696                | ВП |
| Овідіопільська | 41                                 | 8                                 | 4,3                                                            | 0,10                                                | 0,4724                | НП |
| Татарбунарська | 32                                 | 10                                | 2,2                                                            | 0,01                                                | 0,3781                | НП |
| Ізмаїльська    | 76                                 | 20                                | 1,9                                                            | 0,03                                                | 0,7211                | ВП |
| Арцизьська     | 26                                 | 4                                 | 3,2                                                            | 1,18                                                | 0,4220                | НП |

|                       |       |      |      |       |        |    |
|-----------------------|-------|------|------|-------|--------|----|
| Котовська             | 47    | 12   | 2,9  | 0,10  | 0,5085 | ВП |
| Комінтереївська       | 30    | 7    | 0    | 1,4   | 0,4015 | НП |
| Біляївська            | 36    | 8    | 4,9  | 0,20  | 0,4816 | НП |
| Ренійська             | 33    | 5    | 5,6  | 0,20  | 0,4464 | НП |
| Білгород-Дністровська | 57    | 11   | 4,7  | 0,00  | 0,5943 | ВП |
| Березівська           | 52    | 6    | 3,4  | 0,20  | 0,4714 | НП |
| min                   | 26,0  | 4,0  | 0,3  | 0,0   | 0,2000 | X  |
| max                   | 76,3  | 20,0 | 5,6  | 1,4   | 0,8000 | X  |
| Всього                | 488,0 | 99,0 | 35,8 | 4,322 | 5,467  | X  |
| Середнє               | 44,4  | 9,0  | 3,3  | 0,393 | 0,500  | X  |

Джерело: [189]

На підставі отриманих даних з метою визначення конкурентної позиції банку на даному сегменті ринку необхідно сформулювати зведену матрицю, яка за даними об'єкта дослідження наведена в табл. 5.6

Таблиця 5.6

#### Зведені дані по банківським установам

| Назва філії           | Інтегрований показник |                     | ЗО | МУ | Результат діяльності (чистий прибуток на 1 працівника) |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|----|----|--------------------------------------------------------|
|                       | Зовнішнє оточення     | Можливості установи |    |    |                                                        |
|                       | ЗО                    | МУ                  |    |    |                                                        |
| Іллічівська           | 0,85                  | 0,57                | ВП | ВП | 0,72                                                   |
| Овідіопільська        | 0,45                  | 0,47                | ВП | НП | 2,53                                                   |
| Татарбунарська        | 0,18                  | 0,38                | НП | НП | 0,09                                                   |
| Ізмаїльська           | 0,56                  | 0,72                | ВП | ВП | 0,63                                                   |
| Арцизьська            | 0,14                  | 0,42                | НП | НП | -3,28                                                  |
| Котовська             | 0,40                  | 0,51                | ВП | ВП | 1,09                                                   |
| Комінтереївська       | 0,49                  | 0,40                | ВП | НП | 0,06                                                   |
| Біляївська            | 0,38                  | 0,48                | ВП | НП | 6,72                                                   |
| Ренійська             | 0,31                  | 0,45                | НП | НП | 0,18                                                   |
| Білгород-Дністровська | 0,23                  | 0,59                | НП | ВП | -0,05                                                  |
| Березівська           | -0,38                 | 0,47                | НП | НП | 1,98                                                   |

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз діяльності філії банку, сутність якої полягає в тому, що її використання дозволяє завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз досить ефективно формувати стратегію розвитку мережі філій банку згідно з умовами ринкового середовища в даному регіоні.

Матриця є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища та філії банку. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, елементи матриці являють собою дихотомічні пари (пари ознак, наявність кожної з яких виключає

можливості присутності іншої), що дозволяє значно знизити невизначеність взаємодії зовнішнього та внутрішнього середовища філії банку.

Отже, матриця (рис. 5.5) являє собою чотири сегменти, що відрізняються зв'язкою показників потенціалу регіону та можливостей банківських установ.

Відповідно до даної матриці можливі такі напрямки стратегічного розвитку мережі філій банку:

1. використання сильних сторін банку для реалізації ринкових можливостей (найбажаніша та найперспективніша стратегія);
2. використання сильних сторін філії банку для запобігання та мінімізації негативного впливу ринкових загроз даного регіону;
3. мінімізація слабких сторін філії банку за рахунок використання привабливих ринкових можливостей;
4. мінімізація недоліків у внутрішньому середовищі банку та одночасне нівелювання потенційних ринкових загроз (найбільш складна, але водночас найбільш поширена в умовах вітчизняної банківської діяльності стратегія).

| Високий потенціал району<br>Високі можливості установи |       |                 |       | Низький потенціал району<br>Високі можливості установи |   |                       |        |
|--------------------------------------------------------|-------|-----------------|-------|--------------------------------------------------------|---|-----------------------|--------|
| N<=R                                                   |       | N>R             |       | N<=R                                                   |   | N>R                   |        |
|                                                        | R     |                 | R     |                                                        | R |                       | R      |
| Котовська                                              | 1,094 |                 |       |                                                        |   |                       |        |
| Іллічівська                                            | 0,721 |                 |       |                                                        |   |                       |        |
| Ізмаїльська                                            | 0,630 |                 |       |                                                        |   |                       |        |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   |                       |        |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   |                       |        |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   |                       |        |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   | Білгород-Дністровська | -0,051 |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   |                       |        |
| Високий потенціал району<br>Низькі можливості установи |       |                 |       | Низький потенціал району<br>Низькі можливості установи |   |                       |        |
| N<=R                                                   |       | N>R             |       | N<=R                                                   |   | N>R                   |        |
|                                                        | R     |                 | R     |                                                        | R |                       | R      |
| Біляївська                                             | 6,724 |                 |       |                                                        |   |                       |        |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   |                       |        |
| Овідіопільська                                         | 2,532 |                 |       |                                                        |   | Татарбунарська        | 0,089  |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   |                       |        |
|                                                        |       | Комінтернівська | 0,063 |                                                        |   | Арцизьська            | -3,275 |
|                                                        |       |                 |       |                                                        |   |                       |        |

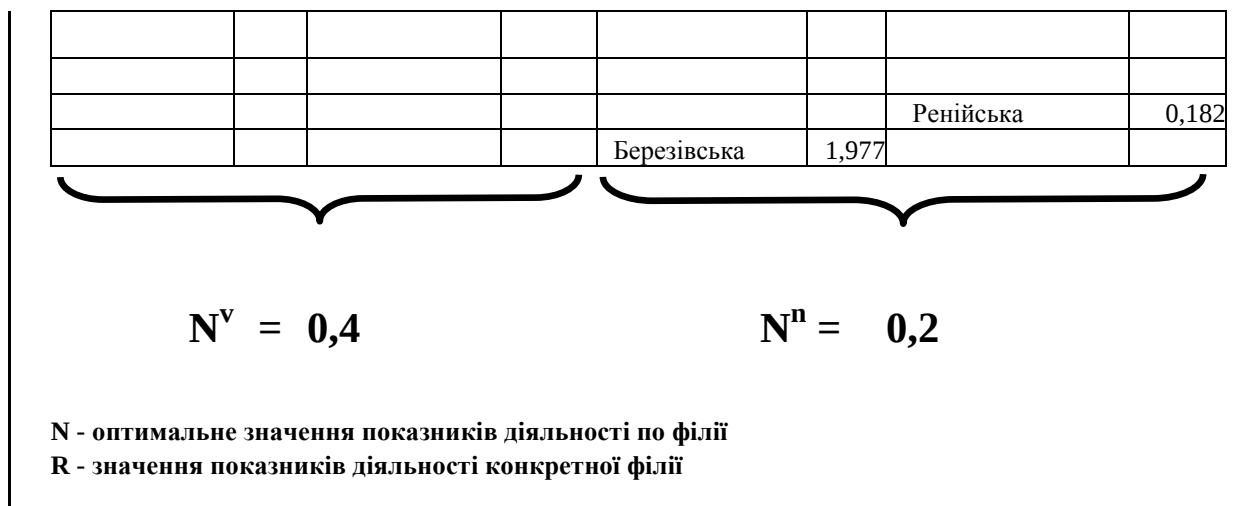


Рис. 5.5. Матриця рішень по установам банку в Одеській області

На підставі отриманих даних керівництво банку може приймати обґрунтоване рішення щодо розвитку регіональної мережі в плані відкриття установ у перспективних та закриття філій у неперспективних регіонах; реорганізації або зміни місця знаходження установи.

Таким чином, даний метод дозволяє бачити філію банку в залежності від їх місця розташування та наочно відображає відповідність потужності кожної установи до економічної привабливості регіонів. За даними “матриці” ми маємо наступні результати:

1. Для Іллічівськом, Ізмаїльської і Котовської філії філії характерні високий рівень регіонального економічного потенціалу та високі можливості установ. Їх беззбиткова діяльність цілком відповідає місцю розташування. Таким чином, відповідно до “матриці рішень” дані установи потребують не оптимізації, а заходів підтримки їх високого рівня.

2 Біляївська, Овідіопільська, Комінтернівська філії розташовані в зоні високого потенціалу регіону, але слабких можливостей установи. Як результат – беззбиткова, але на низькому рівні прибутковості, діяльність. Відповідно до “матриці рішень” пропонується звернути увагу на підвищення потужностей відділення задля зростання залучення клієнтів банку, обсягів виконуваних операцій та збільшення прибутковості своєї діяльності.

3. Білгород-Дністровська та знаходяться в зоні низького потенціалу місця розташування при високих власних можливостях. Цей сегмент “матриці” вказує на завищені потужності установ відповідно до економічних можливостей регіону. Збиткова діяльність Білгород-Дністровської філії є незадовільною. Тому, згідно “матриці рішень”, пропонується зменшити витрати на утримання високих можливостей установи, що б дозволило їй вийти на рівень прибутковості.

4. В зоні низьких можливостей та низького рівня економічного потенціалу знаходяться такі філії: Ренійська, Татарбунарська, Арцизьська та Березівська. Для цієї зони характерним є те, що оптимізація проводиться лише шляхом ліквідації або реорганізації збиткових установ. Згідно даних

табл 5.6 усі філії, окрім Арцизької, працюють беззбитково, що є позитивним моментом. В той же час збиткова діяльність Арцизької філії є негативним фактором, що впливає на зменшення результату діяльності в цілому по області. Тому зменшення витрат по даній установі можливе лише шляхом її ліквідації або реорганізацією в безбалансову. Цьому також повинен передувати аналіз усіх сторін діяльності установи, визначення чинників, що спричинили до збиткової діяльності, розрахунок прогнозних показників діяльності філії на перспективу.

Також для філій, стосовно яких значення показників діяльності конкретної установи у визначеному типі (R) є більшим за (N) - оптимальне значення показників діяльності, пропонується впровадження планів підтримки, які здійснюються за наступними напрямками:

1. Маркетингові та рекламні заходи: розвиток нових продуктів; конкретні рекламні проекти і витрати на їх проведення за видами продуктів; окремо виділяються рекламні проекти та обсяги коштів, які направлені на підтримку іміджу банку.

2. Розвиток інформаційних технологій: фактичне збільшення кількості та вартості обладнання за видами програмних продуктів; впровадження нових програмних продуктів.

3. Заходи щодо управління персоналом: оптимізація чисельності; підвищення професійного рівня; навчання персоналу; перспективи професійного росту і т.і.

Кінцевим результатом проведених досліджень є визначення оптимальної концепції (стратегії) розвитку філій в тих чи інших регіонах країни. Ці концепції повинні базуватися на шести основних елементах маркетингу, а саме: територія; продукт; клієнти; конкуренти; філія.

Розглянемо більш докладно кожен з них.

Територіальна концепція визначає поведінку на ринку в залежності від ступеня його монополізації а рівня охоплення банківським обслуговуванням. Вона включає дві альтернативні стратегії – стратегія “захисту” та стратегія “нападу”. Стратегія “захисту” полягає у створенні таких умов, які б дозволяли утримувати клієнтів. Це досягається за рахунок проведення відповідної цінової, продуктової, комунікаційної та збутової політики. Вона обирається у тому випадку, коли позиції установи банку на ринку є досить високими, однак існують загрози їх втрати через посилення конкуренції.

Стратегія “нападу” полягає у розробці сфер та напрямків діяльності, які б дозволяли відбирати клієнтів у конкурентів та залучати нову, ще не охоплену банківським обслуговуванням, клієнтуру.

Продуктова концепція спрямована на забезпечення ефективного продажу фінансових послуг в регіонах, виходячи з наявного попиту на них та властивостей самих банківських продуктів. Вона полягає у визначенні оптимального переліку операцій, що надаються територіальними підрозділами банку.

Клієнтоорієнтована концепція складається з комплексу стратегій, метою яких є формування методів та інструментів завоювання і утримання клієнтів в залежності від особливостей банківської діяльності на тих чи інших територіальних ринках. Вона, зокрема, включає стратегію прив'язки до продукту; стратегію якісного оновлення; стратегію кросованих продаж; стратегію завоювання більшої довіри; стратегію прощтовхування та стратегію витягування.

Сутність стратегії прив'язки до продукту полягає в наступному:

“більш глибоке проникнення на ринок”: застосовується стратегія консолідації, тобто необхідно збільшити продаж існуючим клієнтам існуючих продуктів. Вона може доповнюватися стратегією якісного оновлення з метою більш повного задоволення потреб клієнтів;

“розширення меж ринку”: застосовується стратегія росту, тобто залучаються нові сегменти клієнтури для споживання існуючих продуктів;

“розробка продукту”: застосовується стратегія “укріплення довіри”, тобто для більшого залучення клієнтів з'ясувуються їх потреби і, виходячи з цього їм пропонуються їм нові продукти;

“диверсифікація”, тобто пропозиція нових послуг новим ринкам.

Стратегія якісного оновлення фокусується на збільшенні обсягів продаж оновлених банківських продуктів, сприяє встановленню взаємовигідних взаємовідносин із споживачами, дозволяє розширити частку на ринку. Така стратегія безпосередньо впливає на прибуток філії. Стратегія кросованих продаж представляє собою продаж додаткових продуктів клієнтам з метою отримання конкурентних переваг на ринку.

Стратегія завоювання більшої довіри дозволяє встановити стійкі та тривалі відносини з клієнтами за рахунок збільшення кількості спожитих ними послуг. Стратегія прощтовхування передбачає збільшення пропозиції банківських послуг. Стратегія витягування полягає в тому, що клієнти залучаються шляхом пропозиції їм специфічних продуктів.

Конкурентна концепція показує можливість та доцільність впровадження інновацій в залежності від стабільності позицій філії на ринку та її конкурентоспроможності. Вона поділяється на стратегію лідера та стратегію переслідуючого.

Концепція, об'єктом якої виступає безпосередньо банківська філія, спрямована на визначення основних комунікаційних та збутових прийомів. Її складовими виступають стратегія образу та стратегія чутливості. Стратегія образу спрямована на створення та підтримання на рівні філії бренду банку. Стратегія чутливості орієнтує та стимулює цільову клієнтуру до придбання банківського продукту.

Отже, маркетингові концепції філій надають можливість топ-менеджменту банку більш виважено приймати рішення, що стосуються таких сфер управління регіональною мережею, як планування розвитку філій та впровадження нових послуг на територіальних ринках; визначення

спеціалізації діяльності операційних одиниць; формування комплексу заходів для стимулювання збуту банківських продуктів.

У підсумку необхідно підкреслити, що розвиток банківських філій – це високодинамічний процес, обумовлений широким колом внутрішніх і зовнішніх чинників, а, відтак, вдосконалення системи управління ними повинно мати безперервний характер.

### 5.5. Особливості процесів фінансового планування у багатофілійному банку

Важливими економічними цілями банку як комерційної організації є: максимізація своєї вартості, яка виражається у підвищенні прибутковості, рентабельності, впровадженні та розвитку нових напрямків діяльності і банківських продуктів, що забезпечують зростання долі на ринку.

Враховуючи глобалізацію та інформатизацію банківського бізнесу, якісні зміни потреб клієнтів, виникає необхідність розвитку збутової мережі, за допомогою якої банк зможе не лише збільшити обсяги операцій, а й суттєво поліпшити їх якість. В сучасних умовах розвитку банківської системи найбільш поширеними каналами збуту банківських послуг є філії, тому задача розробки оптимальної географічної та ієрархічної структури їх мережі є однією з головних при управлінні банком.

Проблеми фінансового управління філіями банків відображені у дослідженнях таких науковців, як: О.В. Васюренко, В.І. Грушко, О.Д. Заруба, І.В. Івашина, О.А. Криклій, Л.О. Примостка, Е.І. Шевцова.

Високо оцінюючи вклад вказаних авторів у вирішення зазначених питань, слід зазначити об'єктивну необхідність подальшого поглиблення даних теоретичних досліджень і практичних розробок з урахуванням специфіки діяльності багатофілійного банку з метою посилення конкурентної ролі філій на українському ринку банківських послуг.

Слід відмітити, що сьогодні спостерігається процес територіальної концентрації банківської сфери у великих промислових містах держави. У відповідності з рівнем територіальної концентрації банківських установ і банківського капіталу, в банках столиці розташовано більше 60% всіх вітчизняних банківських установ, 60,7% всіх банківських активів, 72,3% банківського капіталу.

Високий рівень територіальної концентрації мають такі області України, як Київська, Донецька, Дніпропетровська, Львівська, Харківська, Одеська. Про кількість філіалів українських банків по регіонах свідчать дані таблиці 5.7.

Таблиця 5.7

Кількість філій українських банків по регіонах

| Регіон | На<br>01.12.04 г. | Питома<br>вага | На<br>01.12.05 г. | Питома<br>вага | Приріст (+),<br>зменшення<br>(-) |
|--------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|----------------------------------|
|        |                   |                |                   |                |                                  |

|                         |             |               |             |               |            |
|-------------------------|-------------|---------------|-------------|---------------|------------|
| Київ і Київська обл.    | 159         | 10,8          | 158         | 11,0          | -1         |
| Донецька обл.           | 132         | 9,0           | 127         | 8,8           | -5         |
| Дніпропетровська обл.   | 105         | 7,1           | 96          | 6,7           | -9         |
| АР Крим                 | 89          | 6,1           | 85          | 5,9           | -4         |
| Львівська обл.          | 81          | 5,5           | 78          | 5,4           | -3         |
| Харківська обл.         | 77          | 5,2           | 73          | 5,1           | -4         |
| Одеська обл.            | 71          | 4,8           | 70          | 4,9           | -1         |
| Луганська обл.          | 67          | 4,6           | 67          | 4,7           | 0          |
| Полтавська обл.         | 57          | 3,9           | 57          | 4,0           | 0          |
| Миколаївська обл.       | 56          | 3,8           | 56          | 3,9           | 0          |
| Запорізька обл.         | 55          | 3,7           | 55          | 3,8           | 0          |
| Черкаська обл.          | 46          | 3,1           | 48          | 3,3           | 2          |
| Сумська обл.            | 45          | 3,1           | 47          | 3,3           | 2          |
| Херсонська обл.         | 48          | 3,3           | 45          | 3,1           | -3         |
| Вінницька обл.          | 38          | 2,6           | 42          | 2,9           | 4          |
| Продовження таблиці 5.7 |             |               |             |               |            |
| Івано-Франківська обл.  | 43          | 2,9           | 42          | 2,9           | -1         |
| Хмельницька обл.        | 41          | 2,8           | 42          | 2,9           | 1          |
| Кіровоградська обл.     | 40          | 2,7           | 40          | 2,8           | 0          |
| Житомирська обл.        | 38          | 2,6           | 36          | 2,5           | -2         |
| Закарпатська обл.       | 40          | 2,7           | 35          | 2,4           | -5         |
| Чернігівська обл.       | 37          | 2,5           | 35          | 2,4           | -2         |
| Тернопільська обл.      | 33          | 2,2           | 34          | 2,4           | 1          |
| Рівненська обл.         | 25          | 1,7           | 27          | 1,9           | 2          |
| Волинська обл.          | 24          | 1,6           | 23          | 1,6           | -1         |
| Чернівецька обл.        | 22          | 1,5           | 21          | 1,5           | -1         |
| Всього                  | <b>1469</b> | <b>100,00</b> | <b>1439</b> | <b>100,00</b> | <b>-30</b> |

З даних таблиці видно, що Київ та Київська область мають найбільшу кількість філій – 11%, друге місце посідає Донецька область – 9%, а найменшу кількість філіалів мають Волинська та Чернівецька область – близько 2%.

Тенденції розвитку вітчизняної банківської системи дозволяють зробити висновок, що в майбутньому на ринку України будуть функціонувати великі системоутворюючі українські банки, в тому числі банки з іноземним капіталом, а також філії іноземних банків, а питома вага середніх та малих банків знижуватиметься. Аналіз тенденції розвитку філіальної мережі банківської системи України відображено в табл. 5.8. Як свідчать дані таблиці 5.8 з 2000 по 2006 роки, за 6 років розвитку філійної мережі банків України намітились такі тенденції: по-перше, зменшилася

кількість філій (129) по всім банкам, що аналізуються, зокрема Укрексімбанку (+5), по-друге, зворотня тенденція спостерігається за кількістю відділень - зростання склало 979 відділень, і тільки у Ощадбанка зменшалась кількість відділень на 1945.

Таблиця 5.8

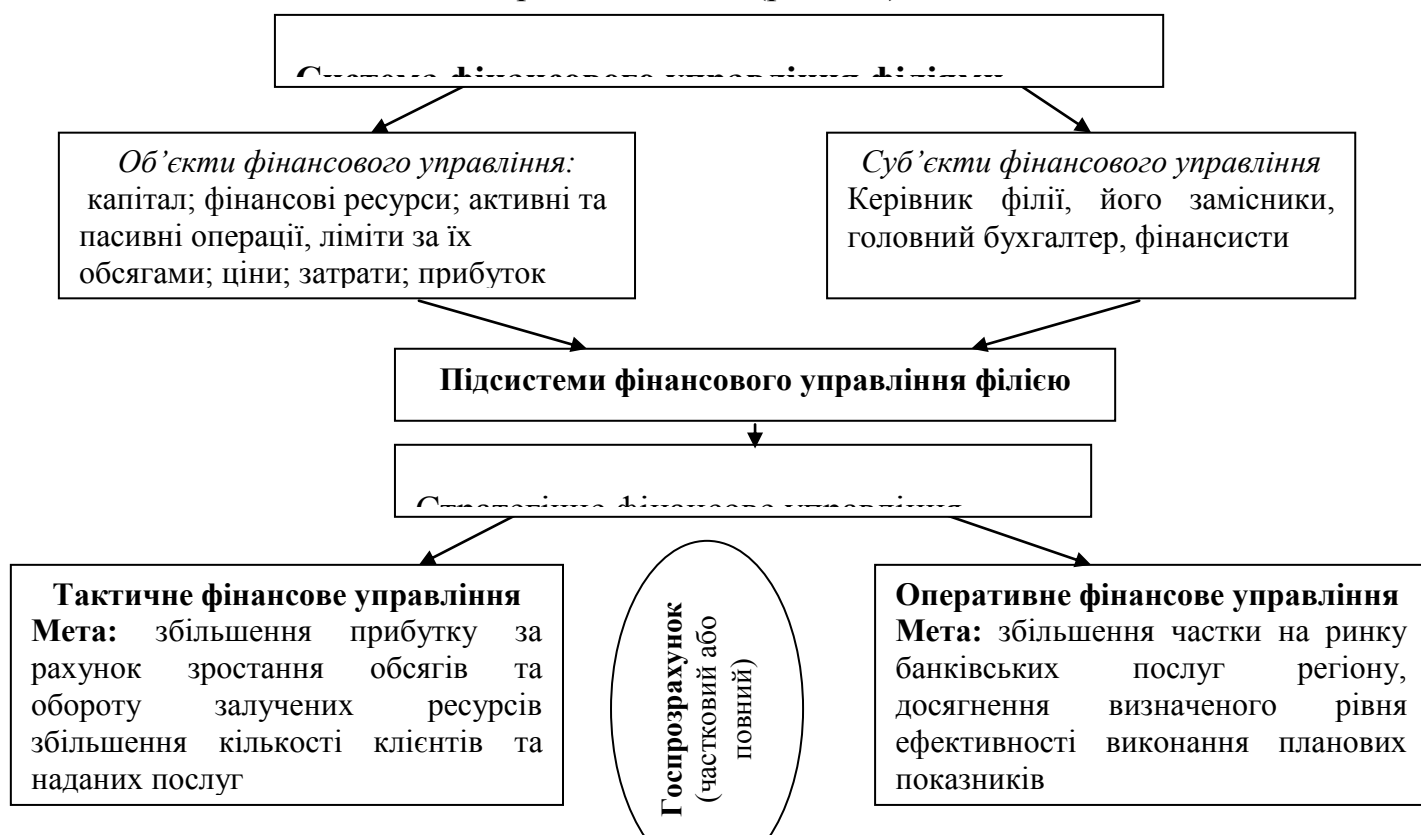
Тенденції розвитку філіальної мережі групи банків України

| Назва банків           | На 01.01.2000 р. |             |                     |             | На 01.01.2006 р. |             |                     |             | Зміни за аналізований період |             |
|------------------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|------------------|-------------|---------------------|-------------|------------------------------|-------------|
|                        | Кількість філій  | Питома вага | Кількість відділень | Питома вага | Кількість філій  | Питома вага | Кількість відділень | Питома вага | Кількість філій              | Питома вага |
| 1.Промінвестбанк       | 186              | 21,1        | 18                  | 0,2         | 164              | 21,8        | 595                 | 5,7         | -22                          | +577        |
| 2. Уксоцбанк           | 96               | 10,9        | 295                 | 3,1         | 46               | 6,1         | 488                 | 4,7         | -50                          | +193        |
| 3. Приватбанк          | 50               | 5,7         | 394                 | 4,2         | 42               | 5,6         | 1989                | 19,1        | -8                           | +1595       |
| 4. Аваль               | 74               | 8,4         | 826                 | 8,8         | 36               | 4,8         | 1352                | 13,0        | -38                          | +526        |
| 5. Укрексімбанк        | 24               | 2,7         | 32                  | 0,3         | 29               | 3,9         | 65                  | 0,7         | +5                           | +33         |
| 6. Ощадбанк            | 450              | 51,2        | 7847                | 88,4        | 434              | 57,8        | 5902                | 56,8        | -16                          | -1945       |
| Всього по групі банків | 880              | 100         | 9412                | 100         | 751              | 100         | 10391               | 100         | -129                         | +979        |

Найбільшого розвитку на 1.01.2000 набула філійна мережа Ощадбанку, Промінвестбанку, Уксоцбанку, їх частки склали відповідно 51,2%, 21,2% та 10,9% всіх філій групи банків, що аналізуються. А на 1.01.2006 року значно збільшилась кількість філій Приватбанку (1595), Авалю (1352), Промінвестбанку (+577) та Уксоцбанку (+193).

Актуальність проведеного дослідження в цьому розділі полягає в тому, що в будь-якого великого банку, що ставить перед собою завдання розширення філіальної мережі, виникають проблеми ефективної стратегії управління своїми філіями, оцінки ефективності їх діяльності та пошуку шляхів збільшення прибутковості.

Запропонована автором система фінансового управління філіями банку повинна включати в себе ряд складових (рис. 5.6).



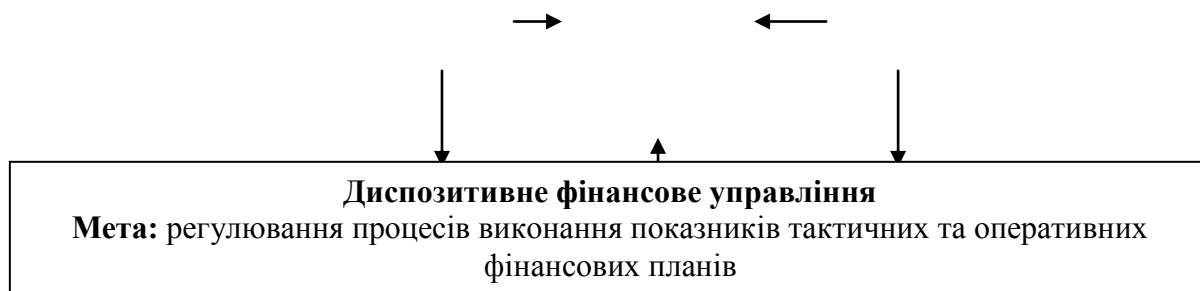


Рис. 5.6. Основні складові системи фінансового управління банком

Необхідно зауважити, що ефективне функціонування банку, та його філій можливе за умови налагодження ефективного процесу взаємодії банку та його філій шляхом побудови системи управління ними з урахуванням стратегічних і тактичних цілей банку та динамічного зовнішнього середовища. Система ринкового управління філіями банку являє собою сукупність форм організації внутрішніх відносин, способів формування фінансових ресурсів та їх використання з метою досягнення поставлених перед мережею філій банку цілей з урахуванням мінливих умов зовнішнього середовища.

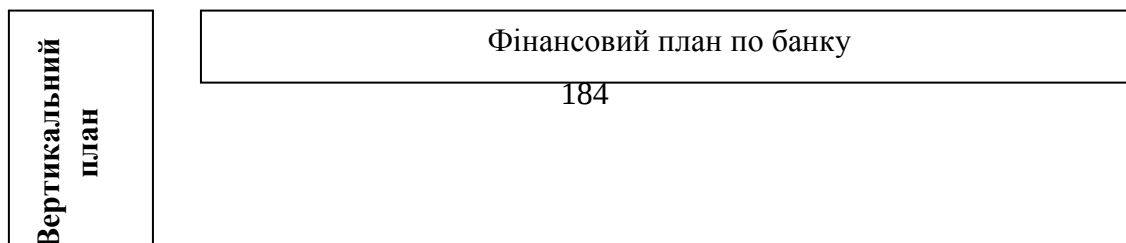
Запропонована система фінансового управління філіями банку повинна включати в себе:

1. Об'єкти та суб'єкти фінансового управління. Об'єктом фінансового управління виступають різноманітні види фінансових відносин на рівні філії: з приводу формування капіталу та фінансових ресурсів, здійснення активних та пасивних операцій, встановлення лімітів головного офісу банку за їх обсягами, ціни та механізми ціноутворення, зарплатні, механізму формування прибутку. Суб'єктами управління є відповідальна особа (керівник філії) або група осіб, що мають право приймати рішення та несуть відповідальність за ефективність фінансового управління філіями банку.

2. Функціональні підсистеми фінансового управління, до складу яких віднесені стратегічне фінансове управління та його основні елементи, оперативне фінансове управління та його складові.

3. Регулятор внутрішніх фінансових відносин головного банку з філіями – госпрозрахунок, що представляє собою конкретизацію фінансових рішень на основі доведення госпрозрахункових принципів управління банку взагалі до філії банку.

Процес фінансового планування банку здійснюється як вертикально, так і горизонтально. Вертикальне планування – це формування планів по кожному з напрямків діяльності і по банку в цілому. Горизонтальне планування – це формування зведеного плану банку на основі планів підрозділів (рис.5.7).



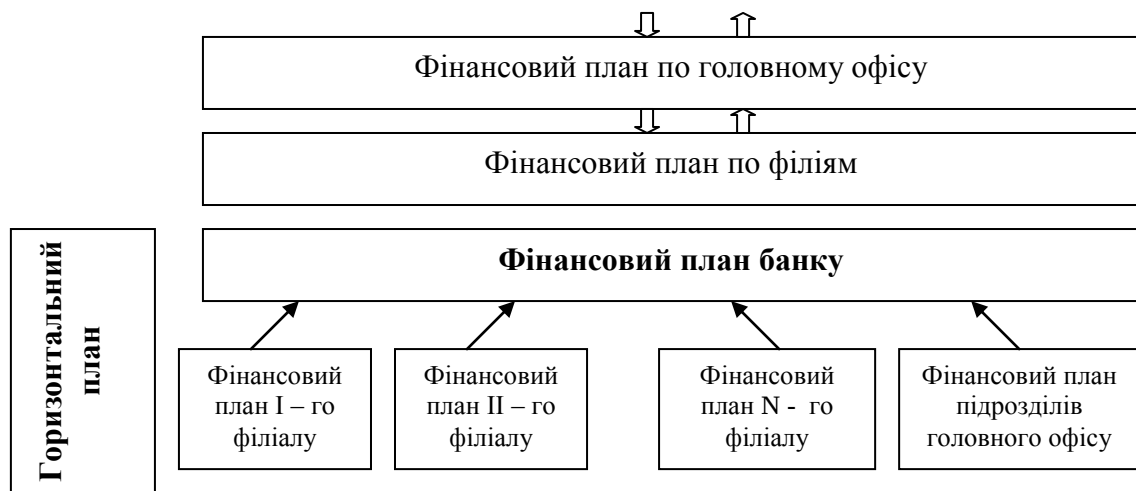


Рис. 5.7. Схема вертикального та горизонтального фінансового планування

Фінансовий план по-перше, повинен в себе включати рішення задач стратегічного фінансового планування. Тому спочатку необхідно аналізувати слабкі і сильні сторони філіалу для всебічної оцінки стратегічного положення банку на основі обліку взаємовпливу зовнішніх і внутрішніх факторів, а також оцінки галузевого оточення та макросередовища [99, с. 141].

Для правильної оцінки конкурентної позиції банку, необхідно здійснювати моніторинг діяльності банків-конкурентів. Моніторинг необхідний для того, щоб не втратити існуючих клієнтів через завищення товарного плану, затримання впровадження нової послуги чи неправильно організованих процедур надання послуг. По-друге, цей механізм дозволяє корегувати зусилля по залученню нових клієнтів, не відставати від конкурентів у здійсненні спеціальних пропозицій та проведенні рекламних заходів.

Для уточнення ступеню важливості банків-конкурентів чи філій, що функціонують в регіоні, необхідно віднести їх положення в рейтингу конкурентів і в банківському рейтингу. Банк, який займає високу позицію в банківському рейтингу, вимушений утримуватися на високій позиції в рейтингу конкурентів, оскільки грає важливу роль в системі розрахунків. Особливий інтерес представляють банки-конкуренти, позиція яких в рейтингу конкурентів банку нижче.

Моніторинг банків-конкурентів передбачає всебічний аналіз результатів їх діяльності: базових тарифів, кваліфікації працівників банків, повноти лінійки послуг, презентаційних матеріалів, спеціальних пропозицій, оперативності та простоти традиційних процедур здійснення банківських послуг (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

Визначення ступеню важливості банків – конкурентів в Одеській області (за філіями найбільших банків)

| Назва банку-конкурента                                            | Аваль                                                       | Укрсиббанк                                                           | Приватбанк                                        | Укрексімбанк                                                    |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 1. Місце банку-конкурента в банківському рейтингу                 | 2 місце                                                     | 1 місце                                                              | 5 місце                                           | 3 місце                                                         |
| 2. Місце банку-конкурента в рейтингу згідно долі коштів клієнтів: |                                                             |                                                                      |                                                   |                                                                 |
| а) суб'єктів господарської діяльності;                            | 2 місце                                                     | 5 місце                                                              | 3 місце                                           | 2 місце                                                         |
| б) фізичних осіб (строкові депозити).                             | 2 місце                                                     | 3 місце                                                              | 1 місце                                           | 5 місце                                                         |
| 3. Ступінь важливості банків-конкурентів:                         |                                                             |                                                                      |                                                   |                                                                 |
| а) сума позицій;                                                  | 6                                                           | 9                                                                    | 9                                                 | 10                                                              |
| б) конкурентна позиція.                                           | 1 місце                                                     | 2 місце                                                              | 3 місце                                           | 4 місце                                                         |
| Коментарі                                                         | Небезпечний, його вага серед конкурентів вище, ніж на ринку | Небезпечний, його вага серед конкурентів переважає середні показники | Не небезпечний, але не відноситься до зони ризику | Не небезпечний, його вага на ринку нижче, ніж серед конкурентів |

Порівняння філій з банками того ж регіону необхідно, щоб врахувати місцеву специфіку та сформулювати висновок про можливості філіалу на ринку банківських послуг Одеського регіону.

Після проведення аналізу конкурентної позиції філії банку визначаються конкретні планові показники, причому вони повинні бути обґрунтовані та містити конкретні шляхи їх досягнення.

Першим, дуже важливим показником, який визначає можливості банку в збільшенні його фінансового результату, є структура клієнтської бази. Наявність клієнтської бази – необхідна передумова банківського бізнесу, тому всі дії банку повинні бути орієнтовані на здійснення достатньої для забезпечення прибутку клієнтської бази та збереження її стійкості в процесі розвитку банку. Про динаміку і структуру клієнтської бази Одеського регіону „Укрсоцбанку” свідчать данні табл. 5.10.

Таблиця 5.10

Динаміка численності клієнтів ОФ „Укрсоцбанку” за 2004-2005 р.р.

| Група клієнтів                            | Станом на січень |             |           |             | На 1.10.2005 р. |             | Темп росту |
|-------------------------------------------|------------------|-------------|-----------|-------------|-----------------|-------------|------------|
|                                           | 2004 р.          |             | 2005 р.   |             |                 |             | рази, %    |
|                                           | кількість        | питома вага | кількість | питома вага | кількість       | питома вага | в 2 рази   |
| Загальна кількість клієнтів, всього       | 15 821           | 100         | 25 134    | 100         | 31547           |             |            |
| Юридичні особи                            | 5922             | 37,4        | 6372      | 25,4        | 6720            | 21,83       | 13,4       |
| Фізичні особи                             | 9899             | 62,6        | 18762     | 74,6        | 24827           | 78,7        | в 2,5 рази |
| Кількість клієнтів за галузями економіки: |                  |             |           |             |                 |             |            |

|                                        |      |      |      |      |       |      |          |
|----------------------------------------|------|------|------|------|-------|------|----------|
| Торгівля та харчування                 | 3050 | 51,5 | 3160 | 49,6 | 3217  | 47,9 | 5,5      |
| Будівництво                            | 402  | 6,8  | 410  | 6,4  | 470   | 7,0  | 16,9     |
| Транспорт                              | 301  | 5,1  | 320  | 5,0  | 350   | 5,2  | 16,2     |
| Житлово-комунальне господарство        | 593  | 10,0 | 630  | 9,9  | 645   | 9,6  | 8,8      |
| Сільське господарство                  | 126  | 2,1  | 150  | 2,4  | 162   | 2,4  | 28,6     |
| Інші галузі економіки                  | 1450 | 24,5 | 1702 | 26,7 | 1876  | 27,9 | 29,4     |
| Активні карткові рахунки фізичних осіб | 4997 | 50,5 | 9729 | 51,9 | 12120 | 48,8 | 2,4 рази |

Дані представленої таблиці свідчать, що за період, який аналізується (2004- кінець 2005 р.) загальна кількість клієнтів збільшилася майже в 2 рази, особливо збільшилася кількість клієнтів – фізичних осіб – в 2,5 рази.

На формування і проведення клієнтської політики банку впливають такі основні характеристики, [ , с.37], якими клієнти оцінюють якість обслуговування:

- надійність, точне виконання банківських операцій;
- готовність і бажання допомогти клієнту;
- знання і ввічливість банківських робітників;
- індивідуальний підхід до обслуговування кожного клієнту;
- зовнішній вигляд банківського офісу, обладнання, персоналу, оргтехніки, рекламно-інформаційних матеріалів.

В сучасних умовах розвитку клієнтського обслуговування і переходу до персоніфікованого обслуговування клієнтів важливе значення має показник доходності клієнта для банку.

Доходність клієнта – кінцевий показник ефективності використання банком грошових і фінансових ресурсів клієнта, проведення всіх видів активних операцій і представлення послуг без використання кредитних ресурсів.

При розробці методичного підходу до оцінки доходності клієнта передбачається, що доход банку являється головним критерієм , який відображає головну мету його діяльності.

Для формального опису взаємодії банку з корпоративним клієнтом необхідно визначитися з базовою компонентою, яка визначає сутність взаємодії - моделлю грошового потоку клієнту в банку. Дана модель являється базовою тому, що на її основі можуть бути визначені як показники доходності клієнту для банку, так і показники вартості послуг банку для клієнту.

Для розробки моделі приймемо наступні описи грошового потоку: грошовим потоком клієнту в банку є динаміка зміни обсягів його грошових ресурсів в банку. Формою фіксації цієї динаміки являються

різні рахунки клієнту в банку, на яких фіксуються доходи і витрати клієнта за різними фінансовими операціями. Зміна рахунків відбувається під впливом двох основних груп факторів: зумовлених логікою бізнесу клієнта і сукупністю договорів клієнту з банком. Перша група факторів формує недетерміновану компоненту зміни рахунків, друга – планованого компоненту.

Різні зовнішні причини призводять до необхідності виділення тих чи інших періодів в описі грошового потоку. Наприклад, якщо виникає необхідність в оцінці ефективності взаємодії клієнта з банком, то вказується один або декілька рівних по довжині періодів, для яких обчислюються показники ефективності -- величин, що функціонально залежні від наявності коштів на рахунках. Показники ефективності - це, по суті, форма представлення агрегованої інформації про грошові потоки клієнта, призначених для обґрунтування управлінських рішень за різними аспектами розвитку взаємовідносин банку з клієнтом.

Для математичного опису грошового потоку введемо наступні позначення:

$t$  - параметр часу;

$i$  - код клієнта;

$n$  - код виду рахунка клієнта;

$C$  - ідентифікатор рахунка клієнта в банку;

$N_i$  - кількість рахунків  $i$ -го клієнта в банку;

$D$  - ідентифікатор грошової суми, вираженої в єдиній для моделі валюті, що знаходиться на банківському рахунку клієнту;

$T_0, T_k$  - початок і кінець періоду часу, протягом якого розглядається грошовий потік клієнта.

Математичною моделлю потоку коштів  $i$ -го клієнту банку, що має  $N_i$  - рахунків, у період  $[T_0, T_k]$  є сукупність наступних функцій:

$$\{D(Cn_i(t))\}, n = 1, 2, \dots, N_i; \quad T_0 \leq t \leq T_k \quad (5.1)$$

Вираження визначає сукупність математичних моделей, що у залежності від виду і властивостей вхідних в неї параметрів може бути класифікована різним способом. Наведемо деякі приклади.

Клас апостеріорних моделей включає моделі потоків, які вже відбулися в дійсності (час аналізу  $T_a$  більше  $T_0$ ).

Клас прогнозних моделей включає моделі потоків, чекаючих в майбутньому (час аналізу  $T_a$  менше  $T_0$ ).

Клас дискретних моделей має місце тоді, коли параметр  $t$  приймає дискретні значення, у протилежному випадку маємо клас безперервних моделей.

Клас стохастичних моделей має місце тоді, коли функції  $D(Cn_i(t))$  є випадковими, у протилежному випадку клас детермінованих моделей.

Вибір класу моделі визначається постановкою задачі, в інтересах якої будується модель. Однієї з таких задач являється задача визначення

показників прибутковості корпоративного клієнта банку за який-небудь минулий період. Якщо рішення цієї задачі планується здійснити на основі архівної інформації, яка містить щоденні підсумки діяльності банку, то модель може бути віднесена до класів апостеріорних, дискретних і детермінованих моделей.

Саме така модель грошового потоку клієнта в банку слід використовувати як методичну базу при розробці методики розподілу прибутковості клієнта для банку та складання фінансових планів.

Одним із основних вартісних показників банківської діяльності, що використовується при здійсненні фінансового аналітичного управління, є рентабельність окремих напрямків діяльності, яка слугує базою загальної оцінки фінансового стану банку, його філій та розраховується як співвідношення прибутку філії банку і джерел його отримання.

Показники рентабельності характеризують ефективність роботи філій банку: продуктивність або віддачу фінансових ресурсів. Економічне значення показників рентабельності полягає в тому, що вони характеризують прибуток, який отримується з кожної грошової одиниці коштів (власних або запозичених), вкладених в банк, і відображають ефективність управління ним.

В групу показників, що характеризують ефективність діяльності філії, нами пропонується включати наступні коефіцієнти:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності, який відбиває співвідношення високоліквідних активів та поточних зобов'язань.  $K_l = (9\,251,7 / 100\,929,6) \times 100\% = 9,2\%$ .

2. Коефіцієнт витратовіддачі ( $K_1$ ), що розраховується як співвідношення операційних витрат до загальних доходів філії. Даний показник є одним із головних для характеристики дієздатності та витратовіддачі територіального підрозділу банку, як у вітчизняних, так і у західних методиках фінансового аналізу філій. Зокрема, шведський банк Svenska Handelsbanken саме на підставі розрахунку співвідношення витрат до доходів оцінює ефективність власних відділень.  $K_1 = (23\,989,5 / 53\,499,1) \times 100\% = 44,8\%$ .

3. Коефіцієнт прибутковості операцій, не пов'язаних з кредитуванням ( $K_2$ ), що визначається як співвідношення комісійних доходів і операційних витрат. Цей показник характеризує рівень диверсифікації діяльності філії та її залежності від джерел доходів, що не пов'язані з кредитуванням.  $K_2 = (10\,917,7 / 23\,989,5) \times 10\% = 45,5\%$ .

4. Прибутковість філії, що пропонується визначати за формулою

$$P = [(B_f \times N)/(B_b \times n)] \times [1 - \Delta FR/B_f] \quad (5.2)$$

де  $B_f$  – валовий прибуток філії;

$B_b$  – валовий прибуток банку;

$N$  – кількість робітників у банку;

$n$  – кількість робітників у філії;

$\Delta FR$  – приріст резервів по втратах за кредитними операціями.

Зауважимо, що другий фактор показника  $[1 - \Delta FR/B_f]$  (2) дорівнює „1” при від’ємному приростові резервів та „0” при  $B_f \geq 0$  або  $\Delta FR > B_f$ .

$P = [(9\,995,1 \times 57\,600) / 67\,644,4 \times 1\,504)] \times 1 \times 100\% = 565,9\%$ .

Даний показник представляє собою прибуток, отриманий філію на одного працівника, зіставлений з аналогічним показником в середньому по банку і помножений на коефіцієнт, що характеризує спроможність філії формувати з прибутку фонд ризику. Специфіка такого показника передбачає періодичну (наприклад, квартальну) переоцінку рейтингу. Варто зауважити, що в банках. Як правило, застосовують спрощений варіант даної формули, а саме – коефіцієнт прибутковості праці, який є основою при визначенні системи матеріального заохочення її робітників.

Важливою складовою оцінки фінансового стану банку є аналіз ділової активності, яку в методичній літературі рекомендують оцінювати через взаємозв’язок ресурсного потенціалу та його використання як в цілому в активах, так і в окремих вкладеннях – в інвестиції, позички, матеріально-технічне забезпечення.

5. В дану групу показників доцільно включати розрахунок кредитної активності –  $C_r$ , що визначається шляхом перемноження двох факторів: інтенсивності кредитування  $CRE/CR$  і якості кредитного портфелю  $CR/FR$ .

$$C_r = [(CR/FR) \times (CRE/CR)] \quad (5.3)$$

де  $CRE$  – сума кредитів, наданих в період, що аналізується, грн;

$FR$  – середній за період розрахунковий фонд ризику, грн;

$CR$  – середній за період кредитний портфель.

Розрахунок показника за 2005 р. виглядатиме таким чином:

$[(106\,603,0 / 4\,266,5) \times (370\,871,2 / 106\,603,0)] \times 100\% = 8692,6\%$ .

6. При розрахунку ефективності з метою визначення ділової активності також доцільно обчислювати операційну активність філії  $O_p$ . Цей показник нами пропонується розглядати як лінійну залежність від суми наступних факторів:

$$O_p = [(CR + 1/2 \, CRC + CLC) / CB] \quad (5.4)$$

де  $CR$  – середній за період кредитний портфель;

$CRC$  – половина середньоденної суми оборотів за балансом;

$CLC$  – середньоденний залишок на рахунках клієнтів;

$CB$  – середній розмір активів за період.

Розрахуємо показник за даними 2005 р. Одеської філії банку:

$[(106\,603,0 + 1/2 \times 118\,780 + 233\,660,5) / 237\,560,0] \times 100\% = 170,0\%$ .

Всі коефіцієнти, що формують дану систему аналізу, сформовані таким чином, що чим вони більші, тим краще.

Крім того, дана методика експрес аналізу передбачає наявність певних емпіричних коефіцієнтів:  $X_i$  є ваговим коефіцієнтом, що визначає значущість показника в рейтингу. Як правило, приймаються такі значення даних показників  $X_1 = 5$ ,  $X_2 = 15$ ,  $X_3 = 10$ ,  $X_4 = 30$ ,  $X_5 = 25$ ,  $X_6 = 15$ .

$Y_i$  та  $n_i$  є являються підстроєними коефіцієнтами, які визначаються на основі статистичного аналізу показників за певний період часу по філії. Таким чином визначаються межі зміни показників, а потім, шляхом присвоєння  $Y_i$  та  $n_i$  конкретних значень, ці зміни обмежуються стандартним інтервалом. Коефіцієнти  $Y_i$  та  $n_i$  визначаються за формулами:

$$Y_i = (1/k_i)^{n_i} \quad (5.5)$$

$$n_i = \ln 2 / (k_{i0} / k_i) \quad (5.6)$$

де  $k_{i0}$  – значення показника за попередній період;

$k_i$  – значення показника за період, що аналізується.

Комплексний фінансовий мультиплікатор, що дає рейтингову оцінку філії, визначається синтетичним коефіцієнтом  $R$ , формула розрахунку якого виглядатиме наступним чином:

$$R = \sum_{i=1}^m X_i \times Y_i \times k_i^{n_i} - 45 \quad (5.7)$$

Як бачимо, кожен з показників, що використовується в моделі, є досить інформативним і широкоживаним в практиці управлінського аналізу діяльності філій. Однак їх поєднання в даній методиці дозволить виявити причинно-функціональні зв'язки явищ та процесів, що відбуваються на рівні територіальних підрозділів банку.

Зауважимо, що метод визначення рейтингу філії має структуру, що дозволяє видозмінювати показники, вводити нові, а також змінювати їх вплив на синтетичний показник. Кількість показників, що використовуються в аналізі, може бути скорочена або розширена таким чином, щоб будь-яка зміна даних величин призводила до зміни синтетичного індексу в заданих межах (від 0 до 155).

Наведемо приклад розрахунку  $Y_i$  та  $n_i$  для першого рейтингового показника – коефіцієнту поточної ліквідності:

$$n_1 = \ln 2 / (14,2 / 9,2) = 1,069858.$$

$$Y_1 = (1/9,2)^{1,069858} = 0,058508.$$

Розглянуті аналітичні показники, методика їх розрахунку та результати розрахунків для Одеської філії банку узагальнено в табл. 5.11.

Таблиця 5.11

Розрахунок синтетичного коефіцієнту рейтингу за 2005 р.

| Показник                           | Значення, % |      | $X_i$ | $Y_i$    | $n_i$    | $R$      |
|------------------------------------|-------------|------|-------|----------|----------|----------|
|                                    | 2005        | 2004 |       |          |          |          |
| 1. Коефіцієнт поточної ліквідності | 9,2         | 14,2 | 5     | 0,058508 | 1,069858 | 4,114508 |
| 2. Коефіцієнт витратовіддачі       | 44,8        | 41,5 | 15    | 0,091426 | 0,642089 | 15,88386 |
| 3. Коефіцієнт                      | 45,5        | 57,3 | 10    | 0,029194 | 0,872908 | 8,808069 |

|                                       |        |        |    |          |          |                 |
|---------------------------------------|--------|--------|----|----------|----------|-----------------|
| прибутковості<br>некредитних операцій |        |        |    |          |          |                 |
| 4. Прибутковість філії                | 565,9  | 324,3  | 30 | 0,1006   | 0,397221 | 58,82716        |
| 5. Ефективність<br>кредитування       | 8692,6 | 5233,5 | 25 | 0,496544 | 0,098359 | 44,83677        |
| 6. Операційна<br>активність           | 170,0  | 159,2  | 15 | 0,037213 | 0,649112 | 15,74673        |
| <b>УСЬОГО</b>                         |        |        |    |          |          | <b>103,2171</b> |

Проведемо аналіз роботи філії на основі даних таблиці. Коефіцієнт поточної ліквідності дещо знизився протягом 2005 р., що свідчить про не досить високу здатність філії щодо забезпечення виконання власних грошових зобов'язань. Порівняно високе значення коефіцієнту витратовіддачі свідчить, по-перше, про високу питому вагу саме операційних витрат, які, по суті, забезпечують отримання необхідних доходів, а, по-друге, про можливість філії покрити свої операційні витрати отримуваними доходами. Коефіцієнт прибутковості некредитних операцій дещо знизився, втім досить високе його значення свідчить про те, що комісійні доходи здатні покрити близько 50% операційних витрат банку, тобто філія досить активно заробляє на „непроцентних” операціях. Інші показники – прибутковість філії, ефективність кредитування, операційна активність – свідчать про ефективну роботу філії та про її підвищення протягом 2005 р., що також підтверджується досить вагомим внеском таких показників у загальну рейтингову оцінку філії, яка складає 103,2171 зі 155 можливих.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Албастова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: Учебно-практ.пособ. – И.: Издат ПРИОР, 1998. – 288 с.
2. Алексеев I.B., Захарчук O.B., Рим Н.Н. Банківський маркетинг. Навч.посібник – 2 вид
3. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М., Юркевич А.І. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник). – К.: Видавничий будинок „Максимум”; Тернопіль: „Економічна думка”, 2000. – 592 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
5. Ачкасов А.И. Активные операции коммерческих банков/ Серия «Международный банковский бизнес». – М. Консалтбанкир, 1994. – 80с.
6. Банки и банковские операции: Учебник для вузов/ Е.Ф. Жуков, Л.М.Максимова, О.М.Маркова и др.; Под ред. Е.Ф. Жукова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 471 с.
7. Банковская энциклопедия / Сост. Под ред. А.М.Мороза. – К.:Эльтон, 1993. – 336с.
8. Банківський менеджмент: Навч.посібн. для вищ.навч.закл./ О.Кириченко, І.Гіленко, А.Ятченко. – К.: Основи, 1999 – 671 с.
9. Банківсько-фінансовий правовий словник – довідник / Авт.-упорядн. Л.К.Воронова. – К.: АСК, 1998. – 288 с.
10. Банковское дело: Учебник. – 4-е изд., перераб.и доп./ Под ред. В.И.Колесникова, Л.П.Кроливецкой – М.:Финансы и статистика, 1998. – 464 с.
11. Банковское дело: стратегическое руководство. – 2 изд. – М.: Издат. Консалтбанкир: 2001 – 432 с.
12. Банковское дело: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. /Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 672с.
13. Бансал В.К., Маршалл Дж.Ф. Финансовая инженерия: Полное руководство по финансовым нововведениям: Пер. с англ. – М.:ИНФРА – М, 1998. – 784 с.
14. Батракова Л.Г. Анализ процентной политики коммерческого банка. – М.: Логос, 2002. – 152 с.
15. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. – К.:Ника-Центр Эльга, 1999. – 528 с.
16. Богомазов М. Система внутрішнього контролю в комерційних банках України: організаційний аспект // Вісник Національного банку України. – 2000. - №4. – с.36-38.
17. Боди Є., Мертон Р.К. Финансы: Пер. с англ. – учеб. пособие. М.:Вильямс, 2000. – 789 с.
18. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2003.– 368 с.

19. Брейли Р. Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 1120 с.
20. Бригхем Е.Ф. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – К.: Молодь, 1997. – 1000 с.
21. Бровкова Е. Финансово-кредитная система государства. – К.: Сирин, 1997. – 224с.
22. Бюджет і фінансова політика України : Навч.посібник / Єпіфанов А.О., Сало І.В., Д'яконова І.І. – К.: Наукова думка, 1997. – 304 с.
23. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996. – 800 с.
24. Василишин Э.Н., Маршавина Л.Я. Механизм регулирования деятельности коммерческих банков в России на макро- и микроуровне. – М.: ОАО Издательство «Экономика», 1999. – 271 с.
25. Васюренко О.В. Банківський менеджмент: Посібник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с.
26. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. – К.: ДЕМІУР, 1996. – 212с.
27. Вітлінський В., Пернарівський О. Фінансова стійкість як системна характеристика комерційного банку // Банківська справа. - 2000. - №6. – с.48-51.
28. Волошин И. Метод оценки резервов средств на корсчете для своевременного выполнения платежных требований клиентов // Финансовые риски. – 1998. - №3. – с.79-80.
29. Волощук І. Шляхи формування конкурентоспроможної банківської системи України // Вісник Національного банку України. – 2001. - №6. – с.19-21.
30. Воробьев Н.Н. Теория игр для экономистов-кибернетиков. – М.: Наука, Главн.редакц.физ.-мат.лит., 1985. – 272с.
31. Воцилко М. Основи управління ризиками у банківській справі.// Вісник Національного банку України. – 2001. – №12. – с.51-52.
32. Гальчинський А.С. Теорія грошей. – К.:Основи. – 1998. – 190с.
33. Гладких Д. Типова структура та основні функції підрозділів банківської установи // Вісник Національного банку України. – 2000. - №11. – с.20-22.
34. Глазунов В.Н. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций. – М.: Финстатинформ, 1997, - 135 с.
35. Гмурман В.Е. Теория вероятности и математическая статистика. Учебное пособие для втузов. М.: Изд. 5-е, перераб. И доп., Высшая школа, 1997. – 479с.
36. Головач А.В., Захожай В.Б., Головач Н.А. Банківська статистика: Підручник. – К.:Українсько-фінський ін-т менеджменту та бізнесу, 1998. – 192 с.
37. Гречикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб.и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

38. Гриценко А. Деньги и денежно-кредитная политика. Учебное пособие. – К.: Основы, 1997. – 180 с.
39. Гроші, банки та кредит у схемах і коментаріях: Навчальний посібник / За ред. Луціва Б.Л. – Тернопіль: Карт-бланш, 2000. – 225 с.
40. Гроші та кредит: Підручник / М.І. Савлук, А.М. Мороз, М.Ф. Пуховкіна та ін. За ред. М.І. Савлука. – К.: КНЕУ, 2001 – 602 с.
41. Грошово-кредитна політика в Україні / Стельмах В.С., Єпіфанов А.О., Міщенко В.І. – К.: Знання, 2000. – 305 с.
42. Деньги, кредит, банки: Учебник / Под ред. Лаврушина О.И. – 2 изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2003. – 464 с.
43. Деркач А. Управление ликвидностью в Акционерном почтово-пенсионном банке “Аваль” // Финансовые риски. – 1998. – №3. – с.79-80.
44. Дзюблюк О. Управління ліквідністю комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 1997. – №9. – с.39-41.
45. Дзюблюк О.В. Організація грошово-кредитних відносин суспільства в умовах реформування економіки. – К.: Поліграфкнига, 2000. – 401 с.
46. Єріна А.М. Статистичне моделювання та прогнозування: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2001. – 170 с.
47. Єріна А.М., Пал'ян З.О. Теорія статистики. Практикум. – К.: Знання, 1997. – 327 с.
48. Економічний аналіз: Навч. посібник / За ред. М.Г. Чумаченка. – К.: КНЕУ, 2001. – 580 с.
49. Енциклопедія банківської справи України / Редкол.: В.С. Стельмах (голова) та ін. – К.: Молодь, Ін Юре, 2001. – 680 с.
50. Єпіфанов А.А., Коваленко В.В. Страхование: Уч. по. – Сумы: „Слобожанщина”, 1997. – 96 с.
51. Жидко К. Теоретичні основи побудови системи трансфертного ціноутворення в банку // Вісник НБУ. – 2005 р. – №01 – С. 52-65.
52. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2000. – 204с.
53. Задачи финансового менеджмента: Учебное пособие для вузов / Под ред. Л.А. Муравья, В.А. Яковлева. – М: Финансы, ЮНИТИ, 1998. – 248с.
54. Задоя А.А., Петруня Ю.Е. Основы экономической теории: Учебн. пособие. – М.: Рыбари, 2000. – 479 с.
55. Закон України «Про банки і банківську діяльність» №2156-III від 21.12.00
56. Закон України «Про Національний банк України» №679-XIV від 20.05.99.
57. Закон України Про господарські товариства від 19.09.1991 р. № 1576-XII зі змінами та доповненнями.
58. Заруба О. Финансовый менеджмент в банках. Учебное пособие. – К.: Знание, 1997. – 172 с.
59. Іващук І., Оконська О. Кількісна оцінка банківських ризиків // Банківська справа. – 2000. - №5. – с.7-9.

60. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку комерційних банків України. Затв.Постановою Правління НБУ № 280 від 17.06.2004. – 151с.
61. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні. Затв.Постановою Правління НБУ №368 від 28.08.01. – 37с.
62. Каплан Н., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. – М.:ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 876 с.
63. Кириленко В.Б., Демкович М.С. Облік доходів і витрат у комерційних банках. Под ред. В.Б.Кириленка. – К.:Вісник фондового ринку, 2001. – 192с.
64. Карманов В.Г. Математическое программирование: Учеб.пособие. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: Наука. Гл.ред.физ.-мат.лит., 1986. – 288с.
65. Карманский А.М., Оленев Н.И., Примаков А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях – М.:Финансы и статистика. – 1998. – 256с.
66. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА – М., 2000. – 220 с.
67. Кіндрацька Л.М. Бухгалтерський облік і прийняття рішень в банках: Навч.-методич. Посіб. Для самостійного вивчення дисципліни. – К.:КНЕУ, 2000. – 404 с.
68. Кіндрацька Л. Управлінський облік та контролінг у системі управління банку // Вісник Національного банку України. – 2001. - №8. – с.20-24.
69. Киселев В. Управление банковским капиталом (теория и практика). – М.: Экономика, 1997, - 256 с.
70. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – 2-е изд., перераб. И доп. -М.:Финансы и статистика, 1998. – 512 с.
71. Коваль М., Ковальчук Т. Ликвидность коммерческих банков. – К.: Знание, 1996. – 120 с.
72. Козьменко С.М., Шпіг Ф.І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 734 с.
73. Комаринский Я., Яремчук И. Финансово-инвестиционный анализ. – К.: Украинская энциклопедия, 1996. – 300с.
74. Компьютеризация банковской деятельности / В.И. Акимов, И.Ф. Возгилевич, В.И. Суворова, Г.А.Титоренко / Под ред. Г.А. Титоренко. – М.: Финстатинформ, 1997. – 304 с.
75. Корнієнко Т. Стратегічне управління активами та пасивами комерційного банку в умовах перехідної економіки // Вісник Національного банку України. – 2001. – №10. – с.14-17.
76. Корнійчук М.Т., Совтус І. Ризик і надійність: Економіко-стохастичні методи й алгоритми побудови та оптимізації систем: Монографія. – К.:КНЕУ, 2000. – 212 с.
77. Косован К.С. Трансфертное ценообразование в коммерческом банке.// Деньги и кредит, 1999 г. – №11 – С.28-34.

78. Косован Н.С. Управление ресурсами в коммерческом банке // Деньги и кредит. – 2000. – №6. – С. 32-36
79. Коцавська Р. І., Ричаківська В.І., Табачук Г.П., Вознюк М.А. Операції комерційних банків. – Львів: Видавництво “Центр Європи”, 1997. – 280с.
80. Краснов С. Ліквідність банків України та їхня кредитна політика в умовах переходу до ринкової економіки // Банківська справа. – 2000. – №5. – с.37-39.
81. Кузнєцова Л. В. Особливості сучасного розуміння понять ліквідності та платоспроможності банку // Підвищення ролі банківської системи в економічному зростанні: Матеріали наук-практ. конф. 18-19 листопада 2004 р./ Наук. редактор А. М. Мороз. – К.: КНЕУ, 2004. – 496 с. – С. 345 – 349.
82. Кузнєцова Л. В. Сутність банківської ліквідності в умовах ринкової економіки // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 20 / ОДЕУ. – Одеса, 2004 – 416 с. – С. 147 -152.
83. Курс экономической теории. Общие основы экономической теории, микроэкономика, макроэкономика, переходная экономика. Учебное пособие / Под ред. А.В. Сидорович. – М.: ДИС, 1997. –736 с.
84. Лагутин В. Деньги и денежное обращение. Учебное пособие. – К.: Знание, 1998, - 313 с.
85. Ларионова И.В. Методы управления рисками кредитной организации и способы их ограничения // Бизнес и банки. – 2000. – №40. – с.1-3.
86. Ларионова И.В. Система мер антикризисного управления как фактор восстановления стабильности кредитной организации // Бизнес и банки. – 2000. - №44. – с.3-5.
87. Линдер Н. Непрерывная модель управления денежными потоками банка // Финансовые риски. –1998. – №4. – с.107-111.
88. Лисицький В., Ющенко В. Функції Національного банку України і економічне прогнозування // Вісник Національного банку України. – 1998. – №5. – с.4-5.
89. Литвиненко Я.В. Сучасна політика ціноутворення: Навч.посіб. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.
90. Луб'яницький О., Юргелевич В. Карпов Б. Інформаційно-аналітична система банку в умовах застосування міжнародних стандартів бухгалтерського обліку // Вісник Національного банку України. – 2000.– №4. – с.40-43.
91. Лукасевич И.Я. Анализ финансовых операций. Методы, модели, техника вычислений. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998, - 400 с.
92. Любунь О.С., Денисенко Н.П. Бізнес-планування у банку: Навчальний посібник. – К.: Атика, 2006. – 288 с.
93. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2000. – 375 с.
94. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2т.: Пер.с англ. 11-го изд. – М.: Республика, 1992. – 799с.

95. Макроэкономическая статистика: Учебное пособие / Авторы: Салин В.Н., Медведев В.Г., Кудряшова С.И. Шпаковская Е.П. – М.: Дело, 2000. – 336 с.
96. Маленво Э. Лекции по микроэкономическому анализу / Пер. с франц. Под ред. К.А.Багриновского. – М.:Наука, Гл.ред.физ.-мат.лит., 1985. – 392с.
97. Малер Г. Производные финансовые инструменты: прибыли и убытки. Пер. с нем. – М.: ИНФРА – М, 1996. – 160 с.
98. Маркетинг у секторах національної економіки: Монографія / За ред. Окландера. – Одеса.: Астропринт, 2004. – 408 с.
99. Масленчиков Ю.С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Фундаментальный анализ. – М.: Перспектива, 1996, - 160с.
100. Масленчиков Ю.С., Дубанков А.П. Экономика банка. – М.: Издат.группа «БДЦ-пресс», 2002. – 168 с.
101. Маслов Ю.К. Сутність та проблеми впровадження бюджетування бізнес-процесів у комерційному банку. // Вісник Львівської державної фінансової академії. Економічні науки. – 2005 – №7. – с. 171-175.
102. Маслов Ю.К. Стратегічне фінансове планування діяльності банку // Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Зб. матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конф. – К.: МАУП, 2006. – 352 с. – С. 211-217.
103. Маслов Ю.К. Фінансові потоки в діяльності банку: теоретичні аспекти // Вісник соціально-економічних досліджень. Вип. 24 / ОДЕУ. – Одеса, 2006 – 316 с.
104. Мертенс А. Инвестиции. Курс лекций по современной финансовой теории. – К.: Киевское инвестиционное агенство, 1997, - 432с.
105. Международный маркетинг. Учебно-практ.пособие. Азарян Е.М. – К.: ИСМО МО Украины, НВФ «Студцентр», 1998. – 200 с.
106. Мишкін Ф. Економіка грошей, банківської справи і фінансових ринків. – К.: Основи, 1998. – 963с.
107. Михайлов Д.М. Мировой финансовый рынок: тенденции и инструменты. – М.:Экзамен, 2000. – 768с.
108. Мищенко В.И., Ющенко В.А. Управление валютными рисками. – К.: Общество «Знание», КОО, 1998. – 444с.
109. Міщенко В., Садовий М. Банківська справа в контексті економічних реформ. За матеріалами другої Всеукраїнської конференції «Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України» // Банківська справа. – 1999. – №6. – с.41-46.
110. Міщенко В., Вядрова І. Проблеми реорганізації та реструктуризації комерційних банків. – 2001. - №1. – с.3-7.
111. Мусієнко Т. Деякі аспекти інтеграції України в регіональні економічні структури // Вісник Національного банку України. – 2001. – №1. – с.26-31.
112. Науменкова С.В. Особенности мобилизации инвестиционных ресурсов для структурных преобразований в экономики. – Сумы: Слобожанщина, 1997. – 40 с.

113. Науменкова С.В. Проблемы сбалансированности денежного рынка Украины. – К.: Наукова думка, 1997. – 56 с.
114. Никитина Т.В. Банковский менеджмент: Учебное пособие. – Санкт-Петербург: Питер, 2002. – 160 с.
115. Ніколаєнко А. Особливості маркетингової діяльності банку // Банківська справа. – 2001. – №1. – с.35-39.
116. Олейник Д. Управління ліквідністю комерційного банку та оптимізація фінансового результату // Вісник Національного банку України. – 2001. - №8. – с.28-29.
117. Оніщенко С. Особливості розробки нових банківських продуктів // Банківська справа. – 2000. - №4. – с.42-45.
118. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336с.
119. Опришко В. Українські банки: спеціалізація чи універсалізація? // Вісник НБУ – 2001. - №7. – с.6-10.
120. Основи економічної теорії: Політекономічний аспект: Підручник / Г.К.Климко, В.П.Нестеренко, Л.О.Каніщенко та ін., За ред. Г.Н.Климка, В.П.Нестеренка. – 2-е вид., перероб. і доп. –К.: Вища школа, 1997. – 239 с.
121. Панова Р. П. Анализ финансового состояния коммерческого банка. — М.: Финансы и статистика, 1996. – 345 с.
122. Пернарівський О. Ризик та ліквідність комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2002. – №4. – с.31-34.
123. Підвищення ролі фінансових відносин у комплексному соціально-економічному розвитку регіону. Матеріали Другої Всеукраїнської науково-практичної конференції Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2001.
124. Підвищення ролі фінансових відносин у комплексному соціально-економічному розвитку регіону. Матеріали Третьої Всеукраїнської науково-практичної конференції Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, 2002.
125. Підсумки діяльності комерційних банків України за 2000 рік // Вісник Національного банку України.- 2001. – №3 – с. 2-7.
126. Пилюпенко І.І., Жук О.П. Фінанси: Навч. Посібник. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2004. – 266 с.
127. Положення про порядок формування обов'язкових резервів для банків України. Затв.Постановою Правління НБУ № 91 від 16.03.06.
128. Положення про порядок формування та використання резервів для відшкодування можливих втрат за кредитними операціями банків. Затв.Постановою Правління НБУ №279 від 06.07.00. – 25с.
129. Полфреман Д., Форд Ф. Основы банковского дела. М.: ИНФРА – М, 1996, - 624 с.
130. Пономаренко В. Стратегічний моніторинг у комерційних банках // Банківська справа. - 2000, - № 2. – с.11-14.
131. Поппель Г., Голдстайн Б. Информационная технология – миллионные прибыли: Пер. с англ./ Редактор В.В.Симаков. – М.:Экономика, 1990. – 238с.

132. Правила організації фінансової та статистичної звітності банків України. Затв. Постановою Правління НБУ № 124 від 19.03.2003 р.
133. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: Навчальний посібник. - К., КНЕУ, 1999. – 280 с.
134. Примостка Л. Організація аналітичного процесу в казначействі банку // Вісник Національного банку України. – 2001. - №9. – с.21-23.
135. Примостка Л. Управління активами і пасивами комерційного банку // Вісник Національного банку України. – 2001. - №2. – с. 39-43.
136. Проблеми трансформації економіки України. Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, ДДУ. – 1999. – 211с.
137. Программное обеспечение и модели исследования операций / Под.ред.Л.Н.Королева, П.С.Краснощекова. – М.:Изд-во МГУ, 1986. – 211с.
138. Прокопенко А. Управление текущей ликвидностью, норматив обязательного резервирования // Финансовые риски. 1998. - №2. – с.111-113.
139. Раєвський К., Раєвська Т. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційного банку // Вісник Національного банку України. - 1999. - №3. – с.31-41, №4. – с.35-48.
140. Раєвський К., Алексеєнко М. Роль субординованого капіталу у формуванні ресурсної бази банків // Вісник Національного банку України. – 2001. – №9. – с.18-20.
141. Райзенберг Б.А. Лозовский Л.Ш., Стародубцев Е.Б. Современный экономический словарь / 2-е изд., исправ. – М.:ИНФРА-М, 1998. – 479с.
142. Рацюк О. Резерви банку: зобов'язання чи капітал? // Вісник Національного банку України. – 2001. – №10. – с.46-47.
143. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків: Навч. Посібн./ Міщенко В.І., Шаповалов А.В., Салтинський В.В. – К.: Знання, 2002.
144. Рид Э. и др. Коммерческие банки: Пер. с англ. // Э. Рид, Р. Картер, Э. Гилл, Р. Смит. – М.: Прогресс, 1993. – 487 с.
145. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. – М.:Аудит, 1997. – 224 с.
146. Роуз П.С. Банковский менеджмент: Пер. с англ. Со 2-го изд. - М.: Дело, 1997. – 768 с.
147. Руднєв О. Бюджетування комерційних банків (філій) в Україні // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 7. – С.12-13.
148. Руководство по кредитному менеджменту. Пер. с англ. Под. Ред. Б.Эдвардса. М:ИНФРА – М., 1996. – 464 с.
149. Рэдхэд К., Хьюс С. Управление финансовыми рисками: Пер. с англ. – М.: ИНФРА –М, 1996, - 288 с.
150. Савлук М.І., Мороз А.М., Коряк А.М. Вступ до банківської справи: Навч.посібник. – К.: Лібра, 1998 – 374 с.
151. Садвакасов К. Коммерческие банки: управленческий анализ деятельности. – М.: Ось-89, 1998 – 160 с.
152. Сало И.В. Финансы в рыночной экономике: К. Либра, 1994. – 80 с.

153. Сало І.В. Фінансово-кредитна система України та перспективи її розвитку. – К. Наукова думка, 1995. – 178 с.
154. Сафронова Л.Д. Бюджетний менеджмент: Навч.-метод.посібник для самоствивч.дисц. – К.:КНЕУ. – 2001. – 186 с.
155. Селезньов Ю. Розробка стратегічних і фінансових планів для банківських філій // Банківська справа. – 2001. -№1. – с.28-35.
156. Селезнёва В.Ю. Механизм трансфертного ценообразования в многофилиальном коммерческом банке // Экономический журнал высшей школы экономики. – 2002 г. - №01. – С. 68-84.
157. Сигел Дж.Г., Шим Дж.К. Финансовый менеджмент: Пер. с англ. – М.: Филинь, 1996. – 400с.
158. Синки Дж., мл. Управление финансами в коммерческих банках: Пер.с англ. – М.: Cattallaxy, 1994. – 820 с.
159. Словарь банковских терминов / Сост. под ред. Э.А.Уткина – М.: АКАЛИС, 1997. – 304 с.
160. Смирнов А.Д. Лекции по макроэкономическому моделированию: Учебник. – М.: ГУВШЭ, 2000. – 351 с.
161. Соколовський С. Методика оцінки основних фінансових операцій комерційного банку за допомогою системи трансфертного ціноутворення// Вісник НБУ. – 2000. - №8. – с.31-33.
162. Солянкин А.А. Компьютеризация финансового анализа и прогнозирования в банке / Под ред. Г.А.Титоренко. – М.: Финстатинформ, 1998. – 96 с.
163. Справочник банкира / Под. ред. Уткина Э.А. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». ЭКМОС, 1998. – 432 с.
164. Сп'як Г., Баб'юк Інформаційна база управління грошовими потоками комерційного банку // Банківська справа. – 2000. – с.53-56.
165. Стовбчатый Л., Волошин И., Доценко Г., Наконечный А. Доходность и риск размещения временно свободных средств // Финансовые риски. 1998. – № 4. с.99-102.
166. Стоян В. Управління витратами банку // Банківська справа. – 2000. –№5. – с. 39-42.
167. Стратегія кредитного ризику комерційного банку / За ред. В.В.Вітлінського. – К.:Знання. –2000. – 274 с.
168. Сушко В. Ризик-менеджмент торговельних операцій у комерційному банку на основі VAR-методології та stop-out-механізму// Вісник Національного банку України. – 2001. - №3. с. 24-28.
169. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации. Учебник для вузов. Пер. с англ. – 9-е изд. – М.: ИНФРА – М. 2000. – 412 с.
170. Україна в Міжнародному банку реконструкції та розвитку// За загальною редакцією В.С.Стельмаха. Упорядники А.В.Шаповалов, О.К.Єременко – К.:НБУ,2001. – 144 с.

171. Уотшем Т.Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. М.Р.Ефимовой. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1999. – 527 с.
172. Фінанси України: Матеріали другої міжнародної науково-практичної конференції. Збірник наукових праць. Дніпропетровськ, Навчальна книга. – 1998. – 168 с.
173. Фінансовий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А.М.Поддєрьогін, Л.Д.Буряк, Н.Ю.Калач та ін. – К.: КНЕУ, 2001. – 294 с.
174. Фінансово-кредитний енциклопедичний словник / Кол. авторів; Під заг. ред. А.Г. Грязновой. – М: Фінанси і статистика, 2002.
175. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика. – 1997. – 800 с.
176. Хелферт Э. Техника финансового анализа: Пер. с англ. Под ред. Л.П.Белых – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
177. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – Львів: „Новий світ 2000”, 2004. – 268 с.
178. Щибоволок З. Аналіз ліквідності банку // Банківська справа. – 2000. – №5. – с.33-37.
179. Царьков В.А. Прибыль и оборотные средства // Банковские технологии, 2004 г. – №1 – С. 25-28.
180. Энциклопедия банковского дела и финансов. Чарльз Дж. Вулфел: Пер. с англ. – Самара: Корпорация «Фёдоров», 2000. – 1584 с.
181. Ющенко В., Лисицкий В. Деньги: развитие спроса и предложения в Украине. – К: Скарби, 1998. – 288 с.
182. М.М. Ямпольський. Ліквідність банків і кредитна політика // Гроші кредит № 11, 1992. – С. 12-23.
183. Янковой О.Г. Моделирование парных связей в экономике / Навч. Посібник. – Одеса: Оптимум, 2001. – 198 с.
184. The International Bank for Reconstruction and Development| The world bank. Washington, D. C. 20433, U.S.A., Copyright 2001
185. Edgeworth F.V. The mathematical theory of Banking // J. Royal Statistical Society. – 1988. – March. – P. – 113-127
186. <http://www.bank.gov.ua>. Офіційний сайт Національного банку України.
187. <http://www.rada.gov.ua>. Офіційний сайт Верховної Ради України.
188. <http://www.aub.com.ua>. Офіційний сайт Асоціації українських банків.
189. <http://www.odessastat.od.ukrtelecom.ua>. Офіційний сайт Головного управління статистики в Одеській області.

# ДОДАТКИ

**Бізнес-план**  
**Одеської обласної філії АКБ “Укрсоцбанк”**  
**на 2005 рік**

**Кількість підзвітних установ:**

Філій 0

Відділень всього 15

1 категорії 4

2 категорії 7

3 категорії 4

Чисельність персоналу 395 чол.

|                                      |                     |
|--------------------------------------|---------------------|
| <b>В.о. керуючого обласної філії</b> | <b>Дацюк А.В.</b>   |
| <b>Головний бухгалтер</b>            | <b>Романюк Т.О.</b> |

**Виконавець: Головіна Я.С.**

Контактний телефон

## Содержание

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Резюме.....                                               | 3  |
| 1.Анализ внешней и внутренней среды.....                  | 4  |
| 1.1.Анализ внешней среды.....                             | 4  |
| 1.2.Анализ внутренней среды.....                          | 8  |
| 2.SWOT- анализ.....                                       | 23 |
| 3.Цели филиала. План мероприятий по достижению целей..... | 25 |
| 4.Бюджет филиала.....                                     | 27 |

## Резюме

Целью бизнес-плана является разработка и определение показателей деятельности филиала на следующий бюджетный год. На базе проведенного анализа существующих экономических и социально-демографических условий развития региона, конкурентной позиции банка среди других кредитно-финансовых учреждений, реальных преимуществ и недостатков работы филиала выделены приоритетные направления деятельности по достижению плановых показателей бюджета активов и пассивов и бюджета доходов и расходов на 2005г.

Результаты работы в 2004г. показали стабильное положение Одесского областного филиала АКБ «Укрсоцбанк» среди банков-конкурентов региона: по состоянию на 01.01.05г. 3-10 места по основным показателям привлечения и размещения ресурсов среди 11 крупных банков Одесской области. Наилучшие позиции Одесский филиал занимает по показателям привлеченных средств юридических лиц. Однако в целом по привлечению средств клиентов за 2004г. банком были утеряны лидирующие позиции. Если на 01.01.2004г. доля рынка привлеченных средств клиентов Одесского облфилиала АКБ «Укрсоцбанк» составляла 9,2% (3 место), то по состоянию на 01.01.05г. вышеназванный показатель снизился до 4,9% - 7 место среди банков-конкурентов региона.

В следующем бюджетном году Одесский областной филиал намерен улучшить свои позиции на рынке банковских услуг в Одесском регионе. В рамках реализации бизнес-плана и бюджета на 2005г. филиал определил стратегию развития и целевые финансовые показатели деятельности на 2005г. В 2005г. филиалом планируется:

- увеличить среднегодовой объем кредитного портфеля до 298 742 тыс.грн., т.е. на 86% больше фактического показателя 2004г.;
- сохранить среднегодовой объем привлеченных средств корпоративных клиентов – 110 657,5 тыс.грн.;
- увеличить среднегодовой объем привлеченных средств частных клиентов до 75 717,2 тыс.грн., т.е. на 24% по сравнению с 2004г.;
- достичь планового показателя операционного дохода в размере 28 848,6 тыс.грн., т.е. на 53% больше фактического показателя 2004г.;
- достичь планового показателя прибыли до налогообложения – 7 349,7 тыс.грн.;
- снизить показатель операционной рентабельности до 66 %, т.е. на 7% ниже показателя 2004г.

Для достижения определенных целевых показателей бизнесами разработаны основные направления работы для активного наращивания клиентской базы, продвижения комплексного банковского продукта, повышения качества и профессионализма обслуживания, повышения имиджа банка, развития сети отделений, расширения сети банкоматов и

торговых терминалов, заключения зарплатных проектов с крупными предприятиями и др..

Бизнес-план Одесского областного филиала на 2005г. является основополагающим документом, определяющим цели и задачи работы всех структурных подразделений для достижения максимального финансового результата деятельности филиала.

## **1.1.Анализ внешней среды.**

### ***Социально-экономическое развитие региона.***

Одесская область - крупнейшая по площади область Украины (33,4 тыс.кв.м – 5,5% территории Украины). В ее состав входят 26 административных районов, 7 городов областного значения. Население области - 2,4 млн. человек. Географическое положение региона определяет специфику развития отраслей экономики. По территории области проходят государственные границы Украины с Румынией и Молдовой. На юге Одесская область выходит к Черному морю. Одесса – это, прежде всего, морской порт Украины.

Одесский регион является одним из наиболее развитых регионов Украины. По результатам 2003г. Одесская область заняла 4 место в рейтинге инвестиционной привлекательности регионов. За 2003г. чистый прирост иностранных инвестиций в Одесскую область составил около 70-80 млн. долл. США. Приоритетные отрасли экономики региона – это, прежде всего, торговля, транспорт, сфера услуг, строительство, перерабатывающая промышленность. Одесская область заняла 1 место по показателям, характеризующим отношения в сфере предпринимательства и органов местной власти, опередив столицу - г.Киев. Кроме того, лидирующую позицию обеспечили развитие фермерских хозяйств (2 место) и малых предприятий (4 место).

Среди административных районов и городов Одесской области ведущими и наиболее привлекательными для развития филиальной сети являются Овидиопольский и Измаильский районы, города Ильичевск, Белгород-Днестровский, Южный, Измаил, Рени. По результатам рейтинговой оценки социально-экономического развития 494 административных районов Украины (490 района и 4 города АР Крым) в 2003г. Овидиопольский район занял лидирующие позиции.

Развитие экономики г. Одессы и Одесской области за 2002-2004гг. отличается стабильностью и наращиванием объемов производства и товарооборота. Прошедший 2004 год по сравнению с 2003 годом характеризуется следующими показателями:

- темп прироста объемов розничной торговли – 27,6%;
- темп прироста экспорта товаров – 2,8%;
- темп прироста импорта товаров – 9,7%;

- темп прироста пасажирооборота – 8,8%;
- темп прироста грузооборота – 6,2%;
- темп прироста строительных работ – 6,2%;
- темп прироста объемов продукции сельского хозяйства – 46,8%.

В 2004г. за счет расширения внутреннего рынка, инвестиционного и инновационного обновления промышленных предприятий увеличены объемы производства промышленной продукции, а именно:

- в машиностроении - на 14,8% (активно развивается сельскохозяйственное машиностроение, судоремонтная отрасль);
- в металлургии и металлообрабатывающей промышленности – на 31%;
- в химической и нефтехимической промышленности – на 3,7%.

Активизация иностранных инвестиций в пищевую и легкую промышленность региона обеспечили существенный прирост объемов производства. Так например, в 2004г. по сравнению с 2003г. на предприятиях легкой промышленности объемы производства увеличились на 87,1%.

Общий объем розничного товарооборота в 2004г. составил 5 950,6 млн.грн. При этом более половины объема товаров составила продукция отечественных производителей (в основном, продовольственные товары). Увеличилось количество торговых точек по продаже потребительских товаров населению в виде складов, площадей, киосков, большая часть которых находится в сельской местности.

В структуре оборотов розничной торговли примерно треть составляет оборот организованных и неформальных рынков. Основные социально-экономические показатели Одесского региона представлены в таблице 1.

**Таблица 1**

**Социально-экономическое положение Одесского региона**

|                                                                | 2002                | 2003                | 2004                |
|----------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Індекс споживчих цін, %                                        | 98,5                | 108,6               | 111,7               |
| Обсяг промислової продукції (робіт, послуг), млн.грн.          | 4 422,6             | 5 621,1             | 6 519,9             |
| Зовнішньоторговельний оборот товарами по області, млн.дол.США: |                     |                     |                     |
| - експорт                                                      | 1 478,7             | 925,7               | 951,3               |
| - імпорт                                                       | 809,9               | 1 083,7             | 1 189,1             |
| Загальний обсяг роздрібного товарообороту, млн.грн.            | 1 772,4             | 4 212,9             | 5 950,6             |
| Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.              | 379,4               | 447,7               | 555,6               |
|                                                                | <b>01.01.2003р.</b> | <b>01.01.2004р.</b> | <b>01.01.2005р.</b> |
| Кількість населення (тис. чол)                                 | 2 448,4             | 2 439,8             | 2 423,4             |
| Безробітні, тис. чол.                                          | 27,3                | 30,4                | 28,9                |
| Рівень зареєстрованого безробіття, %                           | 1,1                 | 1,3                 | 1,2                 |

Инвестиционная привлекательность региона, развитие частного предпринимательства, сферы торговли и услуг определяют положительные темпы развития экономической и социальной деятельности региона.

Рынок труда в 2004г. характеризовался следующими тенденциями:

- увеличение численности населения, занятого экономической деятельностью;
- активизация деятельности частных, семейных, фермерских хозяйств;
- увеличение численности работающих в частном секторе экономики;
- активизация процесса создания новых рабочих мест во всех сферах экономической деятельности.

Развитие экономики, наличие рабочих мест и рост заработных плат положительно отражается на уровне жизни населения. Среднемесячная заработная плата штатного работника в 1 полугодии 2004г. составила 555,6 грн. (на 24,1% больше соответствующего периода прошлого года). Наиболее высокие официальные доходы имеют работники порта, нефтеперерабатывающей отрасли, транспорта, финансовой деятельности, торговли, сферы услуг, наиболее низкие - работники сельского хозяйства. Заработная плата остается основным источником доходов населения. На сегодняшний день увеличение платежеспособности и кредитоспособности населения делает их потенциальными для банков клиентами. Банковская система региона приобрела социальную ориентированность. На 1 января 2005г. по сравнению с началом 2004 года объемы кредитов, выданных физическим лицам, возросли на 82,6%. Вклады и сбережения населения в коммерческих банках за 2004г. увеличились на 45,7%.

### *Анализ конкурентной позиции банка.*

В Одесской области работают 70 балансовых банковских учреждений, которые представляют 45 украинских банков. В числе балансовых банковских учреждений 10 самостоятельных местных банков и 23 их филиалов, 37 филиалов иногородних банков. Конкурентная позиция Одесского облфилиала АКБ «Укрсоцбанк» представлена в таблице 2. Ведущую позицию в Одесском регионе занимают «Пивденный», «Имексбанк», МТБ, «Приватбанк», «Укрсиббанк».

АБ «Пивденный» - самостоятельный местный банк, имеющий филиалы в 7 городах Украины, ведущий банк г.Одессы. Обслуживает крупнейшие предприятия региона – ТЕКОМ, судоходная компания «Укрферри», Одесский коньячный завод, завод Шампанских вин и др. В рейтинге банков Одесского региона занимает лидирующие позиции по обслуживанию клиентов. По состоянию на 01.01.2005г. доля рынка кредитования клиентов составила 20,6%, доля рынка по привлечению средств клиентов – 23,1%. Объем чистых активов банка на 01.01.2005г. составил 1 347 тыс.грн. Сильные стороны банка – агрессивная политика по привлечению клиентов,

заинтересованность местной власти в развитии банка, широкий спектр банковских услуг с высоким профессиональным уровнем их проведения, персональный менеджмент услуг для VIP-клиентов, высокобюджетные универсальные отделения в престижных районах г.Одессы.

*АКБ «Имексбанк»* - городской банк, пользующийся поддержкой органов городской власти, имеет широкую сеть универсальных отделений практически во всех районах города и области (за 9 месяцев 2004г. открыл свыше 20 новых отделений). По обслуживанию клиентов занимает 2 после АБ «Пивденного» место в рейтинге банков Одесской области. Основные клиенты – бюджетные организации, фонды, органы государственного управления. Активно участвует в инвестировании городского строительства.

*АКБ МТБ.* Корпоративная клиентура АКБ МТБ представлена крупнейшими в регионе предприятиями морского транспорта, энергетики, нефтебизнеса, крупными агентскими и экспедиторскими компаниями. АКБ МТБ имеет широкую филиальную сеть - более 50 отделений в разных районах Одессы и Одесской области. Ресурсная база банка позволяет предоставлять предприятиям и организациям крупные кредиты в национальной и иностранной валютах под конкурентные ставки. По состоянию на 01.01.2005г. МТБ занимает 3 место по объемам кредитов, выданных юридическим лицам, и 2 место – по привлеченным средствам юридических лиц. Вместе с тем, МТБ активно развивает деятельность по привлечению на обслуживание населения. По состоянию на 01.01.2005г. по объемам кредитования физических лиц МТБ занимает 3 позицию, по привлечению средств населения – 7 место.

*ОФ «Укрсиббанк».* В настоящее время банк проводит исключительно жесткую политику развития сети и привлечения корпоративной клиентуры, в первую очередь сосредоточившись на клиентах банков-конкурентов. Организационная структура банка позволяет предоставлять клиентам действительно комплексное обслуживание, т.к. «фронт-офис» банка не делится на индивидуальный и корпоративный блоки, за счет этого в продаже продуктов занято максимальное количество человек. По кредитованию клиентов среди банков Одесского региона на 01.01.2005г. занимает 3 позицию (объем кредитов по состоянию на 01.01.2005г. составил 323 тыс.грн.).

*ОФ «Приватбанк»* – крупнейший оператор розничного рынка банковских услуг. По кредитованию физических лиц занимает ведущее место в регионе (на начало 2004г. ОФ «Приватбанк» охватил 25,6% рынка кредитования физических лиц). Активно развивает потребительское кредитование, открывая отделения в супермаркетах, магазинах бытовой техники и др. точках розничной торговли. Одно из приоритетных направлений работы банка – комплекс услуг для частных предпринимателей, поддержка малого и среднего бизнеса в рамках программы «Приватбанк» - приватному предпринимателю». Сильные стороны – чрезвычайно агрессивная политика по привлечению клиентов,

конкурентноспособные цены, оперативность в проведении платежей, динамично развивающаяся сеть отделений. «Приватбанк» -основной конкурент на рынке пластикового бизнеса, имеет свой процессинговый центр. Предлагает принципиально новые высококачественные технологии обслуживания клиентов (GSM – банкинг и INTERNET – банкинг для корпоративных и физических лиц).

*Анализ процентных ставок банков-конкурентов.* Процентные ставки, публикуемые большинством банков, находятся примерно в одном диапазоне. При кредитовании стратегически важных клиентов и ключевых предприятий различных отраслей банки-конкуренты способны предлагать чрезвычайно льготные условия. Лидерами в части предоставления сравнительно дешевого финансирования являются «Укрэксимбанк», ПИБ, «Аваль» и «Пивденный». Также наращивает объемы кредитования с применением традиционно низких ставок «Райффайзенбанк». Кроме этого, избыток ресурсов позволяет также ПУМБу предоставлять кредиты под беспрецедентно низкие проценты. Процентные ставки, предлагаемые Одесским облфилиалом АКБ «Укрсоцбанк» по кредитам юридическим лицам, являются одними из самых высоких. Таким образом, привлечение новых клиентов достаточно затруднено.

Анализ депозитных ставок показывает, что условия, предлагаемые облфилиалом по вкладам юридических лиц, являются вполне конкурентными. Тем не менее, прирост срочных средств в основном обеспечивается за счет собственных клиентов, т.к. в связи с усложненной процедурой открытия депозитных счетов неклиентам банка и небольшой разницей в процентных ставках банков, привлечение средств неклиентов практически невозможно. Прирост пассивов в инвалюте обеспечивается в основном экспортоориентированными предприятиями, в т.ч. агентскими и экспедиторскими компаниями. Однако привлечение и удержание в банке крупных экспортеров основано на политических интересах, поэтому достаточно рисков. Агентские и экспедиторские компании исторически обслуживаются в основном в АКБ «МТБ», АКБ «Пивденный», «Укрэксимбанк» и ПУМБе.

На рынке привлечения средств физических лиц «Пивденный», «Имэксбанк», МТБ традиционно предлагают более высокие процентные ставки. Вместе с тем, имея обширную сеть отделений, банки-конкуренты занимают приоритетные позиции по привлечению на обслуживание населения.

*Филиальная сеть банков-конкурентов.* Значительное преимущество банков-конкурентов в Одесском регионе – активная политика развития филиальной сети. За 1 полугодие 2004г. число зарегистрированных отделений банков увеличилось с 682 до 746. С учетом закрывшихся отделений, за 6 мес. 2004 года введено в действие свыше 70 отделений (темп открытия – около 12 новых отделений в месяц). Среднее число отделений одного банка в регионе составляет около 17 отделений (746 отделений 45-ти

банков). По состоянию на 01.10.04г. наибольшее количество отделений имеют «Сбербанк»(261), «Аваль»(84), «Приватбанк»(79), «Имексбанк»(63), МТБ(51) (таблица 3).

**Таблица 3**

**Действующие отделения банков Одесской области**

| <i>№</i>  | <i>Наименование учреждения банка</i> | <i>Число отделений на 01.10.2004 г.</i> | <i>Открыто за 9 месяцев 2004 г.</i> |
|-----------|--------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| 1         | Аваль                                | 84                                      | 7                                   |
| 2         | Приватбанк                           | 79                                      | 6                                   |
| 3         | Имэксбанк                            | 63                                      | свыше 20-ти                         |
| 4         | МТБ                                  | 51                                      | 1                                   |
| 5         | Одесса-банк                          | 32                                      | 10                                  |
| 6         | Проминвестбанк                       | 24                                      | -                                   |
| 7         | Пивденний                            | 23                                      | 2                                   |
| 8         | Укрсиббанк                           | 20                                      | 5                                   |
| 9         | Укргазбанк                           | 16                                      | 2                                   |
| 10        | Надра                                | 15                                      | 2                                   |
| 11        | Инвестбанк                           | 12                                      | 1                                   |
| 12        | Финансы и кредит                     | 12                                      | 2                                   |
| 13        | Сбербанк                             | 261                                     | -                                   |
| <b>14</b> | <b>Укрсоцбанк</b>                    | <b>14</b>                               | <b>4</b>                            |

ОФФ АКБ «Укрсоцбанк» занимает 12 место по количеству отделений в Одесской области – 14 отделений, из них открытых в 2004г. - 5. Отделения ОФФ АКБ «Укрсоцбанк» расположены крайне неравномерно, в больших «спальных» районах города «Укрсоцбанк» вообще не представлен. В основном, отделения создавались до 2001г., поэтому имеют неприглядный внешний вид и требуют ремонта. Только 5 новых отделений, открытых в 2004г., соответствуют требованиям современного банка. Таким образом, существующая сеть отделений ОФФ АКБ «Укрсоцбанк» не отвечает требованиям клиентов, потенциалу и месту банка в регионе.

Анализ деятельности банков-конкурентов позволяет сделать вывод об исключительно жесткой конкуренции, направленной на передел рынка клиентов, о проведении банками гибкой тарифной политики, плотном сопровождении наиболее крупных клиентов региона, а также стремлении максимального охвата рынка банковских продуктов. По результатам рейтинга банков-конкурентов в Одесском регионе ОФФ АКБ «Укрсоцбанк» занимает 4-10 места. Наилучшие позиции Одесский филиал занимает по показателям привлеченных средств юридических лиц. С целью повышения конкурентоспособности банка необходимо активное расширение филиальной сети, усовершенствование системы привлечения клиентов, внедрение комплексного обслуживания, продажа новых, уникальных услуг, гибкая система тарифов, повышение профессионализма и качества обслуживания.

## **1.2.Анализ внутренней среды.**

**Клиентская база.**

Общее количество клиентов Одесского областного филиала представлено в таблице 4.

**Таблица 4**

**Анализ клиентской базы Одесского областного филиала**

|                                                                 | <b>01.01.2003</b> | <b>01.01.2004</b> | <b>01.07.2004</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>1. ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ КЛІЄНТІВ– всього, з них:</b>           | 8 769             | 15 821            | 23 159            |
| <b>1.1. Кількість клієнтів корпоративного бізнесу</b>           | 5 123             | 5 922             | 5 968             |
| <b>з них VIP</b>                                                | 11                | 7                 | 15                |
| <b>Кількість клієнтів за галузями економіки:</b>                |                   |                   |                   |
| Електроенергетика                                               | 17                | 19                | 16                |
| Паливна промисловість                                           |                   |                   |                   |
| Вугільна промисловість                                          |                   |                   |                   |
| Чорна металургія                                                |                   |                   |                   |
| Кольорова металургія                                            |                   |                   |                   |
| Хімічна та нафтохімічна промисловість                           |                   |                   | 1                 |
| Машинобудування і металообробка                                 |                   |                   | 1                 |
| Деревообробна і целюлозно-паперова промисловість                |                   |                   |                   |
| Промисловість будівельних матеріалів                            |                   |                   | 3                 |
| Скляна і фарфоро-фаянсова промисловість                         |                   |                   | 1                 |
| Легка промисловість                                             |                   |                   | 2                 |
| Харчова промисловість                                           |                   |                   |                   |
| Борошномельно-круп'яна промисловість                            |                   | 1                 |                   |
| Медична промисловість                                           |                   |                   |                   |
| Поліграфічна промисловість                                      |                   |                   | 4                 |
| Сільське господарство                                           | 124               | 126               | 141               |
| Лісове господарство                                             |                   |                   |                   |
| Транспорт                                                       | 269               | 301               | 353               |
| Зв'язок                                                         |                   | 2                 | 2                 |
| Будівництво                                                     | 371               | 402               | 397               |
| Торгівля та громадське харчування                               | 2 034             | 3 050             | 3 020             |
| Матеріально-технічне забезпечення та збут                       |                   |                   |                   |
| Операції з нерухомим майном                                     |                   |                   |                   |
| Житлово-комунальне господарство                                 | 571               | 593               | 590               |
| Охорона здоров'я, культура, соц. забезпечення, наука та освіта  | 256               | 311               | 311               |
| Фінанси, кредит, страхування                                    | 52                | 65                | 67                |
| Інше                                                            | 1 429             | 1 052             | 1 059             |
| <b>1.2. Кількість клієнтів індивідуального бізнесу, всього:</b> | 3 646             | 9 899             | 17 191            |
| За типами рахунків:                                             |                   |                   |                   |
| - до запитання                                                  | 529               | 2 226             | 3 424             |

|                            |       |       |       |
|----------------------------|-------|-------|-------|
| - строкові                 |       | 359   | 2 432 |
| - активні карткові рахунки | 2 327 | 4 997 | 9 729 |
| - позичкові:               | 790   | 2 317 | 1 606 |
| а) короткострокові         | 744   | 2 051 | 1 242 |
| б) довгострокові           | 46    | 266   | 364   |

По состоянию на 01.07.2004г. количество клиентов Одесского облфилиала составило 23 159, из них юридических лиц – 5 968 (25% общей клиентской базы филиала), физических лиц – 17 191 (75%). Среди корпоративных клиентов 50% составляют предприятия торговли и общественного питания. Затем следуют предприятия жилищно-коммунального хозяйства (9%), строительства (6%), транспорта (5%), организации здравоохранения, образования и культуры (5%).

Анализ доли средств клиентов в общем объеме кредитного портфеля и привлеченных ресурсов корпоративного бизнеса представлен в таблице 5.

Более 50% привлеченных корпоративных средств приходится на 1 клиента – ДП«Одесский морской торговый порт» (ОМТП). Количество клиентов, средства которых составляют 20-50% общего объема пассивов, - 44. Удельный вес средств большей половины клиентов –юридических лиц (2 650) составляет до 0,5% ресурсной базы корпоративного бизнеса.

К крупным клиентам, на текущих и срочных счетах которых средненежные остатки средств составляют свыше 500 тыс. грн., можно отнести *около 13 предприятий: ОМТП; Одесский государственный припортовый завод (ОПЗ); Укртелеком; Профсоюз железнодорожников; ООО «Зернотранс» и др.*

80% кредитного портфеля корпоративного бизнеса приходится на 44 клиента, ведущие из которых: Одесская железная дорога (по состоянию на 01.01.2005г. сумма выданного кредита составляла 33 млн.грн.- 21,2% кредитного портфеля юридических лиц). Далее следуют такие крупные заемщики, как ОПЗ, ООО «Вторметсервис», ООО «Таврия-В», ЧП «Виртус», ООО «Вектор ойл трейд» и др.. По состоянию на 01.07.04г. из 108 действующих кредитных договоров 22 заключены на сумму более 1 млн.грн., 45 – от 100 до 500 тыс.грн., 28 – до 100 тыс.грн.

**Таблица 5**

**Концентрация по количеству клиентов Корпоративного бизнеса  
Одесского областного филиала**

(по состоянию на 01 июля 2004г.)

| Кредитний портфель                |                    | Залучені кошти               |                    |
|-----------------------------------|--------------------|------------------------------|--------------------|
| Питома вага в кредитному портфелі | Кількість клієнтів | Питома вага в ресурсній базі | Кількість клієнтів |
| до 0,5%                           | 23                 | до 0,5%                      | 2650               |
| 0,5% - 1%                         | 30                 | 0,5% - 1%                    | 2948               |
| 1% - 2%                           | 39                 | 1% - 2%                      | 3268               |
| 2% - 3%                           | 46                 | 2% - 3%                      | 3462               |
| 3% - 5%                           | 56                 | 3% - 5%                      | 3693               |
| 5% - 10%                          | 70                 | 5% - 10%                     | 3964               |

|              |    |              |      |
|--------------|----|--------------|------|
| 10% - 20%    | 82 | 10% - 20%    | 4112 |
| 20% - 50%    | 91 | 20% - 50%    | 4156 |
| 50% і більше | 95 | 50% і більше | 4157 |

**Таблица 6**

**Концентрация по суммам действующих кредитных договоров клиентов  
Корпоративного бизнеса Одесского областного филиала**  
(по состоянию на 01 июля 2004г.)

| <b>Кредитный портфель</b>         |                |                                          |
|-----------------------------------|----------------|------------------------------------------|
| Сума кредитних угоди<br>(тис.грн) | Кількість угод | Питома вага в кредитному<br>портфелі (%) |
| До 100                            | 28             | 0,8                                      |
| 100-500                           | 45             | 7,5                                      |
| 500 – 1000                        | 13             | 5,6                                      |
| 1000 – 3000                       | 11             | 13,0                                     |
| 3000 – 5000                       | 5              | 13,2                                     |
| 5000 – 10000                      | 3              | 12,7                                     |
| 10000 – 20000                     | 2              | 19,8                                     |
| 20000 та >                        | 1              | 27,4                                     |

Клиентская база физических лиц насчитывает более 17,2 тыс. человек, в т.ч. 1,6тыс. клиентов – заемщиков, 5,8 тыс. человек, имеющих депозиты. И кредитный, и депозитный портфель достаточно диверсифицирован. По состоянию на начало 2005г. количество заемщиков, кредитная задолженность по которым составляла более 500 тыс.грн., насчитывается 7 человек. Их доля в кредитном портфеле составила 9,5%. Вкладчиков, имеющих депозиты более 500 тыс.грн., насчитывается 3 чел., их доля в депозитном портфеле 4.7% и 4% в общем объеме привлеченных средств физических лиц.

### ***Банковские продукты/услуги.***

Наибольшим спросом у юридических лиц пользуются следующие банковские услуги (кроме расчетно-кассового обслуживания в гривне и инвалюте):

кредитование в инвалюте, овердрафт в национальной валюте, вкладные операции в национальной валюте, инвестиционное кредитование, гарантии, учет векселей, микрокредитование, инкассация, зарплатные проекты, системы удаленного доступа к счетам.

*Расчетно-кассовое обслуживание в гривне* имеет ряд недостатков по сравнению с обслуживанием банков-конкурентов:

во-первых, тарифицируются операции, за которые банки-конкуренты платы не берут, а именно замена карточек с образцами подписей – 10 грн., установление лимита кассы-10 грн., отказ от получения наличных – 0,3% (договор РКО) и др.;

во-вторых, не автоматизировано списание комиссий, в т.ч. день-в-день проведения операций, что позволило бы сократить количество бухгалтерских

документов, уменьшить нагрузку на обслуживающих менеджеров по мониторингу неоплаченных комиссий, снизить сумму недополученных доходов.

#### *Операции в инвалюте.*

1. Продажа и покупка валюты осуществляется по курсу, сильно отличающемуся от курса НБУ, что неприемлемо для крупных экспортеров и импортеров, т.к. «Укрэксимбанк», «Пивденный» и МТБ операции на МВРУ проводят по курсу НБУ или максимально приближенному к нему.

2. Недостатки в работе мультивалютного «Клиент-Банка»:

- ошибки при печати документов;
- некорректное назначение платежа в автоматически сформированном мемориальном ордере;
- некоторые формы платежных поручений нереализованы, вследствие чего присылаются клиентами в виде файлов формата Word, не сохраняемых программой.

*Системы связи.* Не пользуется спросом такая услуга как «Локальный Клиент-Банк». Голосовая система связи технически не может быть реализована, т.к. оборудование для этого давно морально устарело. Ее альтернатива - предоставление информации по счету посредством sms-сообщений - плохо поддерживается операторами связи. Система «Интернет Клиент-Банк» (Бифит) не поддерживает валютную часть, вследствие чего ограничено ее применение.

*Депозитные операции.* Практически не пользуется спросом Депозитная линия из-за большого неснижаемого остатка, а также большого количества дней, за которые необходимо предупреждать банк о снятии средств.

*Гарантии.* В 1 квартале этого года филиал пытался участвовать в завоевании рынка туроператоров, которым в связи с изменениями в законодательстве необходимо было оформить банковскую гарантию. Нормативная база была разработана несвоевременно, не были учтены потребности и особенности рынка (большинство турфирм оформляли непокрытые гарантии), что не позволило нам стать конкурентоспособными в этом сегменте.

- Кроме этого основными недостатками при работе с гарантиями остаются:
- отсутствие у филиалов полномочий на оформление непокрытых гарантий, несмотря на установленный лимит;
  - обязательное требование ГО по непокрытым гарантиям - наличие твердого залога, что делает для нас недоступным рынок гарантий крупных дистрибьютерских и торговых фирм;
  - невысокий лимит на одного клиента по покрытым гарантиям (ниже, чем по кредитованию);
  - предоставление пакета документов, аналогичного пакету документов на кредитование, что зачастую делает невозможным оформление даже простейших тендерных гарантий;
  - длительный срок рассмотрения проекта в ГО;

- высокие тарифы на гарантийные операции.

*Аккредитивы.* В виду нарастающего количества инвестиционных проектов, в которых значительная доля вложений приходится на покупку дорогостоящего импортного оборудования, востребованной услугой становится выставление аккредитивов. К тому же, Одесский облфилиал располагает на данный момент 2 подготовленными специалистами.

*«Технические» кредиты.* Наибольшей популярностью у клиентов пользуются: предоставление овердрафта по текущему счету в инвалюте при покупке валюты на МВРУ; предоставление овердрафта по текущему счету в гривне при продаже валюты, в т.ч. авансирование счета клиента на несколько часов; выдача кредита в национальной и иностранной валютах под залог поступающей выручки (при наличии в банке SWIFT сообщения MT103). Оформление таких кредитов в банках-конкурентах занимает от 30 мин. до 1 часа с учетом их фактической безрисковости и достаточно простой технологии. В АКБ «Укрсоцбанк» на сегодняшний день данные операции характеризуются:

- значительными затратами времени на оформление документов;
- участием в операции большого количества различных подразделений банка и персонала;
- оформлением объемных договоров кредита и залога при каждой операции;
- проведение анализа финансового состояния заемщика и определения его класса. Многие импортеры, являющиеся потребителями этой услуги и работающих со странами ЕЭС, зачастую имеют убытки, обусловленные колебаниями курса Евро, тем не менее, они успешно работают и составляют основу клиентской базы многих банков.

*Кредитование юридических лиц под залог средств, размещенных на депозитном счете.* Для большинства клиентов это дополнительный источник финансирования к уже имеющимся кредитам в других банках( т.к. в залог оформляются депозиты в основном физических лиц – владельцев бизнеса). Зачастую проблематичным является требование перевода 50% оборотов предприятий на счета в АКБ «Укрсоцбанк».

*Факторинг.* Несмотря на преимущества перед кредитованием, пока не пользуется достаточным спросом в силу плохой информированности клиентов об особенностях данной услуги. Кроме этого клиентов не устраивает размер процентной ставки или дисконта по факторинговым операциям, а также объем финансирования поставок на уровне 80%, тогда как крупнейший конкурент «Тас-Коммерцбанк» предлагает финансировать 90% поставок.

*Аваль и учет векселей.* Основной проблемой при продвижении данной услуги является отсутствие в филиале подготовленных специалистов. Кроме этого:

- многие клиенты не имеют достаточно ликвидного залога, считают трудоемкой и затратной процедуру оформления залога;

- при наличии бесплатной отсрочки от поставщика, аваль векселя в этом случае является нецелесообразным.

*Микрокредитование.* Рынок с учетом специфики региона достаточно емкий. Работа в этом направлении была начата в середине 2003 года, однако первые результаты появились только в 2004 году, когда в филиале был организован Центр кредитования малого и среднего бизнеса. К ноябрю 2004 портфель микрокредитования достиг отметки 3 млн. грн., количество кредитов 42, средняя сумма – более 72,7 тыс. грн. Несмотря на наличие таких конкурентов, как «Прокредитбанк», «Приватбанк», «Аваль», «Надра», «Укрсиббанк», у филиала есть ряд преимуществ: достаточно либеральные процентные ставки, отсутствие дополнительных комиссий, оперативность принятия решения.

*Эквайринг.* Внедрение этой услуги в 2005 году позволит не только увеличить комиссионный доход филиала, но и прирастить клиентскую базу. В настоящее время рынок эквайринга в основном разделен между банками региона, поэтому филиалу предстоит большая работа по переделу сферы влияния.

Наибольшим спросом у физических лиц пользуются следующие продукты/услуги:

1.*Кредитование физических лиц.* Условия кредитования, предлагаемые банком достаточно привлекательны и конкурентны. Однако существует ряд недостатков.

*Кредитование покупки/инвестирования жилья.* Ни одна строительная организация не соглашается на условия сотрудничества, выдвигаемые банком, а именно выступать поручителем заемщика, что значительно сдерживает продажи этого продукта.

*Кредитование на покупку товаров посредством установления лимита на пластиковую карту.* Преимущество некоторых банков на этом сегменте («Приватбанк», «Соцкомбанк», МТБ ) – большой срок (более года). Для некоторых категорий населения (например, моряки) лимит выдачи - до 3 тыс. долларов США («Соцкомбанк», МТБ), возможность получения кредита в инвалюте. Кроме того, для “Универсального кредита” слишком высокие требования по платежеспособности.

2.*Депозиты физических лиц.* Процентные ставки в регионе на уровне средних и ниже. Продуктовый ряд необходимо дополнить вкладом “до совершеннолетия”, “вернуть”/ввести вклад с поквартальной выплатой процентов.

Для улучшения качества обслуживания необходимо усовершенствовать программу “СБОН”. Недостатки – длительный процесс размещения вкладов, особенно у иногородних отделений, отсутствие возможности централизованного ввода новых видов вкладов, длительное открытие/закрытие дня, недостаточная автоматизация процесса – значительное число операций приходится делать вручную.

3.*Текущие счета физических лиц.* Возможности филиала в регионе по тарифам на текущих счетах конкурентны, положительный момент – в текущем году внедрена практика введения программ для отдельных категорий населения, например “морская программа” – что, позволило значительно увеличить количество клиентов и конкурентоспособность.

4.*Карточные счета.* Тарифы находятся в регионе на среднем уровне. Как недостаток следует отметить отсутствие возможности филиала самостоятельно принимать решение о снижении тарифа за снятие наличности. Кроме того, по сравнению с АКБ «Приватбанк», ПУМБом и др. более узкий спектр услуг по пластиковым карточкам (карточка без фотографии, не эмитируются пластиковые карты в евро).

5.*Неторговые операции.* Наибольшим спросом пользовались валютно–обменные операции. Филиалом устанавливались конкурентные курсы обмена, проводилась покупка валютной позиции, постоянно завозилась наличная инвалюта, в результате чего на этом сегменте рынка достигнута высокая конкурентоспособность.

6.*Расчетно-кассовое обслуживание.* За счет активизации рекламы увеличились объемы переводов СОФТ, WU, через корсчета банков. Существенными недостатками в обслуживании клиентов являются: медленная обработка программы по приему коммунальных платежей, устаревшее математическое обеспечение по WU (DOS-приложение), отсутствие единого интерфейса при обслуживании кассовых задач (невозможность обслуживания параллельно в разных задачах).

### ***Финансовое состояние.***

Деятельность банка в 2003-2004гг. характеризуется следующими показателями (табл. 7):

1.Кредитный портфель банка за 2003г. увеличился на 35,7%, за 2004г. – на 101,0%, при этом объем проблемных кредитов уменьшился за 2003г. на 16%, за 2004г. – на 42%.

2.Объем привлеченных ресурсов за 2003г. увеличился в 3 раза и составил на 01.01.2004г. 275 486 тыс.грн. За 2004г. наблюдалась тенденция снижения объема привлеченных средств корпоративных клиентов, (за счет оттока средств со счетов Одесского морского торгового порта) в то время как объем привлеченных средств физических лиц увеличился в 1,4 раза ( темп роста за 2004год - 144%).

*Структура активов и пассивов банка* в 2003-2004гг. представлена в таблице 7.

По состоянию на 01.01.2005г. привлеченные ресурсы банка составили 175 364 тыс.грн., в том числе средства юридических лиц (без бюджетных средств) – 112 722 тыс.грн. (64% в общем объеме привлеченных средств), средства физических лиц – 61 062 тыс.грн. (35% в общем объеме привлеченных ресурсов).

Более 50% средств юридических лиц составляет ДП«Одесский морской торговый порт» (ОМТП). В связи с переходом предприятий ГО «Укрморпорт» на обслуживание в «Экспресс-банк», а также принятым руководством Банка в марте 2004 г. решением о необходимости досрочного погашения части ссудной задолженности ГО «Укрморпорт» за счет денежных средств, размещенных портом на депозите и являвшихся обеспечением по данному кредиту, в 1 полугодии 2004г. произошел значительный отток средств порта (14 900тыс.долл.США – с депозитных счетов). В 2005г. ОМТП полностью перейдет на обслуживание в «Экспресс-банк».

**Таблица 7**

**Баланс Одесского областного филиала**

тыс.грн.

| Показники                                                          | на<br>01.01.2003<br>(факт) | на<br>01.01.2004<br>(факт) | на<br>01.01.2005<br>(факт) |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>Готівкові кошти та банківські метали</b>                        | <b>3 339</b>               | <b>6 491</b>               | <b>17 716</b>              |
| <b>Цінні папери у портфелі банку</b>                               | <b>293</b>                 | <b>97</b>                  | <b>0</b>                   |
| <i>Резерв під знецінення цінних паперів</i>                        | <i>0</i>                   | <i>0</i>                   | <i>0</i>                   |
| <b>Кредити надані клієнтам</b>                                     | <b>76 004</b>              | <b>103 152</b>             | <b>207 341</b>             |
| <b>юридичним особам</b>                                            | <b>69 091</b>              | <b>78 133</b>              | <b>153 668</b>             |
| <i>строкова заборгованість</i>                                     | <i>40 324</i>              | <i>54 232</i>              | <i>140 817</i>             |
| <i>проблемна заборгованість</i>                                    | <i>28 767</i>              | <i>23 901</i>              | <i>12 851</i>              |
| <b>фізичним особам</b>                                             | <b>6 913</b>               | <b>25 019</b>              | <b>53 673</b>              |
| <i>строкова заборгованість</i>                                     | <i>6 911</i>               | <i>24 745</i>              | <i>52 508</i>              |
| <i>проблемна заборгованість</i>                                    | <i>2</i>                   | <i>274</i>                 | <i>1 165</i>               |
| <i>Резерв під заборгованість за кредитами</i>                      | <i>27 998</i>              | <i>24 456</i>              | <i>10 667</i>              |
| <b>Інші активи</b>                                                 | <b>30 779</b>              | <b>32 841</b>              | <b>45 220</b>              |
| - основні засоби та нематеріальні активи                           | 17 117                     | 23 550                     | 41 404                     |
| - нараховані та прострочені нараховані доходи                      | 148                        | 833                        | 2 799                      |
| - сумнівна заборгованість за нарахованими доходами                 | 182                        | 268                        | 343                        |
| <i>резерв під сумнівну заборгованість за нарахованими доходами</i> | <i>182</i>                 | <i>271</i>                 | <i>639</i>                 |
| - дебіторська заборгованість                                       | 13 081                     | 8 025                      | 429                        |
| <i>резерв під дебіторську заборгованість</i>                       | <i>22</i>                  | <i>7 780</i>               | <i>20</i>                  |
| - інші                                                             | 251                        | 166                        | 244                        |
| <b>Міжфіліальні розрахунки</b>                                     | <b>29 022</b>              | <b>173 907</b>             | <b>1 907</b>               |
| <b>СУКУПНІ АКТИВИ</b>                                              | <b>111 234</b>             | <b>283 982</b>             | <b>260 858</b>             |
| <b>Кошти юридичних осіб</b>                                        | <b>52 311</b>              | <b>231 479</b>             | <b>112 722</b>             |
| <i>на поточних рахунках</i>                                        | <i>42 578</i>              | <i>77 994</i>              | <i>54 814</i>              |
| <i>строкові кошти</i>                                              | <i>9 734</i>               | <i>153 485</i>             | <i>57 908</i>              |
| <b>Кошти фізичних осіб</b>                                         | <b>31 311</b>              | <b>42 325</b>              | <b>61 037</b>              |
| <i>на поточних рахунках</i>                                        | <i>3 186</i>               | <i>5 570</i>               | <i>8 863</i>               |
| <i>строкові кошти</i>                                              | <i>28 125</i>              | <i>36 756</i>              | <i>52 174</i>              |
| <b>Цінні папери власного боргу</b>                                 | <b>291</b>                 | <b>133</b>                 | <b>25</b>                  |
| <b>Кошти бюджету та позабюджетних фондів</b>                       | <b>2 406</b>               | <b>1 549</b>               | <b>1 580</b>               |

|                                       |                |                |                |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Інші зобов'язання</b>              | <b>2 446</b>   | <b>7 713</b>   | <b>3 061</b>   |
| - кредиторська заборгованість         | 1 779          | 5 772          | 1 550          |
| - нараховані витрати                  | 545            | 1 013          | 1 306          |
| - інші                                | 123            | 929            | 205            |
| <b>Капітал банку</b>                  | <b>742</b>     | <b>783</b>     | <b>29 741</b>  |
| - прибутки та збитки минулих років    | 742            | 783            | 18 912         |
| - поточний результат діяльності       | 0              | 0              | 10 829         |
| <b>Міжфіліальні розрахунки</b>        | <b>21 726</b>  | <b>0</b>       | <b>52 691</b>  |
| <b>СУКУПНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ І КАПІТАЛ</b> | <b>111 234</b> | <b>283 982</b> | <b>260 858</b> |

2003-2004гг. характеризуются значительным увеличением объема привлеченных ресурсов на счетах физических лиц, в большей мере на срочных счетах клиентов. За 2004г. объем текущих средств физических лиц увеличился в 1,6 раз, объем срочных средств физических лиц – в 1,4 раз. Вследствие политического кризиса в стране за ноябрь 2004г. до принятия постановления правления НБУ №576 от 30.11.04г. «О временных мерах по деятельности банков» объем срочных средств на счетах физических лиц уменьшился на 7,9 млн.грн.

На 01.01.2005г. объем привлеченных средств физических лиц составил:  
1.Средства на текущих счетах физических лиц – 8 863,2 тыс.грн. (14,5% общего объема привлеченных средств), в т.ч. на карточных счетах – 3 805,1 тыс.грн. (6%).

2.Срочные депозиты физических лиц – 52 173,7 тыс.грн. (85,4% привлеченных средств индивидуального бизнеса).

3.75% средств на срочных счетах и 41% на текущих счетах составляют средства в иностранной валюте.

Рост количества счетов и остатков на них в 2004г. связаны с проведением филиалом ряда мероприятий:

1.Разработка и внедрение специальных программ для отдельных категорий населения. Так, учитывая особенности региона, для моряков и работников Одесского морского порта предложен пакет услуг «Морская программа», которая предусматривает конкурентную ценовую политику при продаже ряда продуктов указанной категории населения. В результате применения этой программы было открыто 477 текущих счета морякам.

2.Активная рекламная компания на телевидении и в печатных изданиях.

3.Активизация работы отделений.

4.Обучение сотрудников путем проведения семинаров ,тренингов.

5.Проведение презентаций продуктового ряда на предприятиях и организациях.

Исходя из приведенного анализа структуры и динамики привлечения ресурсов можно сделать вывод, что основными ресурсами банка являются средства юридических лиц. Так как более половины корпоративных средств составляют остатки на счетах ОМТП, необходимо активное наращивание клиентской базы, продажа полного комплекса услуг, гибкие тарифы, индивидуальный подход и повышение качества обслуживания, привлечение частных предпринимателей, ориентир на малый и средний бизнес. Для

оптимизации работы по привлечению физических лиц необходимо активное расширение филиальной сети, открытие отделений в так называемых «спальных» районах г.Одессы. Для наращивания объема эмиссии БПК, реализации крупных зарплатных проектов существует серьезная необходимость расширения сети банкоматов и терминалов для эквайринга.

*Кредитный портфель* банка по состоянию на 01.01.2005г. составил 207 341 тыс.грн, в т.ч.:

кредиты, выданные юридическим лицам – 153 668 тыс.грн.(74% общего кредитного портфеля филиала);

кредиты, выданные физическим лицам – 53 673 тыс.грн.(26% общего кредитного портфеля).

При этом просроченная и сомнительная задолженность составила 14 016 тыс.грн. – 7% общей суммы выданных кредитов.

В 2004г. наблюдался значительный рост объема кредитного портфеля. Объем кредитов, выданных юридическим лицам, вырос на 75 535 тыс.грн. Объем кредитов, выданных физическим лицам, увеличился на 28 654 тыс.грн. По сравнению с 2003г. среднедневные остатки по кредитным счетам клиентов возросли в 1,8 раз.

Значительное увеличение кредитного портфеля юридических лиц вызвано привлечением на кредитное обслуживание таких значимых для региона клиентов, как Одесская железная дорога, ООО «Трансбункер Юг», группа предприятий «Таврия» - «Таврия-Плюс», «Таврия -В», ЗАО «Ильичевский топливный терминал», и др.

2004 год характеризуется положительной динамикой объема проблемной кредитной задолженности. Если на 01.01.2004г. доля проблемной задолженности в общем кредитном портфеле юридических лиц составляла 30,6%, то на начало 2005г. доля проблемной задолженности уменьшилась до 8,4%. За 2004г. было списано 16 205 тыс.грн. проблемных кредитов, в том числе за счет специального резерва – 15 369,7 тыс.грн..

В течение 2004г. наблюдалась устойчивая тенденция увеличения объемов кредитования физических лиц. По сравнению с 2003г. среднедневные остатки на кредитных счетах клиентов увеличились на 172%, в том числе по кредитованию покупки автотранспорта – на 178%. ООФ АКБ «Укрсоцбанк» - лидер по кредитованию покупки автомобилей в г.Одессе. В целом, по объему кредитования физических лиц в 2004г. Одесский обффилиал АКБ «Укрсоцбанк» занимает 5 место в рейтинге банков Одесского региона.

Анализ структуры и динамики кредитного портфеля Одесского обффилиала АКБ «Укрсоцбанк» позволяет сделать следующие выводы:

1. 74% объема кредитного портфеля составляют кредиты, выданные юридическим лицам.
2. Текущий год характеризуется положительной динамикой объема кредитного портфеля. По результатам работы филиала за 2004г. % выполнения плановых показателей составил 103%.

Для оптимізації структури кредитного портфеля банку необхідно проведення наступних заходів:

1. Приоритетне кредитування «крупних» кредитів на довгі строки.
2. Диверсифікація кредитного портфеля за рахунок нових галузей, залучення середньої клієнтур, забезпечуючих мінімізацію ризиків.
3. Списання з балансу філіала безнадійної кредитної заборгованості позичальників-банкрутів.
4. Активне кредитування фізичних осіб, спільна робота зі спортивними організаціями, агентствами нерухомості, автосалонами, великими торговими підприємствами за питаннями споживчого кредитування і др.

### *Аналіз фінансових результатів діяльності.*

Фінансовий результат діяльності Одеського облфіліала АКБ «Укрсоцбанк» 2003-2004гг. представлений в таблиці 8.

За 2004г. чиста прибуль філіала становила 10 829 тис.грн., в т.ч. чистий процентний дохід – 10 493,6 тис.грн, чистий комісійний дохід – 7 387,8 тис.грн., чистий торговельний дохід – 1 181,8 тис.грн. Загальноадміністративні витрати філіала становили 13 800,6 тис.грн, в т.ч. витрати на персонал – 7 689,7 тис.грн. Таким чином, операційний дохід філіала за 2004г. становив 18 867,5 тис.грн., операційна рентабельність – 73%.

**Таблиця 8**

**Звіт про доходи та витрати Одеського обласного філіала**

| Показники                                          | 2003 рік<br>факт | 2004 рік<br>факт | 2005 рік<br>план | Темп зростання (%)     |                        |
|----------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|------------------------|
|                                                    |                  |                  |                  | 2004пр./<br>2003ф.*100 | 2005пл./<br>2004ф.*100 |
| Процентні доходи                                   | 10 854.7         | 23 760.6         | 47 814.9         | 218.9                  | 201.2                  |
| Процентні витрати                                  | 9 448.0          | 11 564.0         | 11 104.8         | 122.4                  | 96.0                   |
| Трансфертний результат<br>купівлі/продажу ресурсів | 6 516.1          | -1 703.1         | -16 074.6        | -126.1                 | -843.8                 |
| <b>ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД</b>                     | 7 922.8          | 10 493.6         | 20 635.5         | 132.4                  | 196.7                  |
| Комісійні доходи                                   | 6 099.2          | 7 796.7          | 7 986.3          | 127.8                  | 102.4                  |
| Комісійні витрати                                  | 64.6             | 122.3            | 35.0             | 189.3                  | 28.6                   |
| Чистий комісійний дохід за операціями<br>з філіями | -112.0           | -286.5           | -116.9           | -155.8                 | 59.2                   |
| <b>ЧИСТИЙ КОМІСІЙНИЙ ДОХІД</b>                     | 5 922.7          | 7 387.8          | 7 834.4          | 124.7                  | 106.0                  |
| <b>ЧИСТИЙ ТОРГОВЕЛЬНИЙ ДОХІД</b>                   | 628.2            | 1 181.8          | 906.5            | 188.1                  | 76.7                   |
| в тому числі:<br>- переоцінка                      | 0.2              | 16.3             | -23.0            | 8 150.0                | -241.1                 |
| <b>Інші операційні доходи/витрати</b>              | -334.0           | -195.7           | -527.8           | 41.4                   | -169.7                 |
| <b>ОПЕРАЦІЙНИЙ ДОХІД</b>                           | 14 139.7         | 18 867.5         | 28 848.6         | 133.4                  | 152.9                  |

|                                                 |          |          |          |         |       |
|-------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------|-------|
| <b>Загальноадміністративні витрати</b>          | 10 179.1 | 13 800.6 | 19 064.9 | 135.6   | 138.2 |
| <b>в т.ч. витрати на персонал</b>               | 6 077.2  | 7 689.7  | 10 747.1 | 126.5   | 139.8 |
| <b>ПРИБУТОК ВІД ОПЕРАЦІЙ</b>                    | 3 960.6  | 5 066.9  | 9 783.7  | 127.9   | 193.1 |
| <b>Витрати на безнадійні та сумнівні борги,</b> | 4 955.3  | -5 762.1 | 2 434.0  | -216.3  | 142.2 |
| <i>з них:</i>                                   |          |          |          |         |       |
| - повернення списаних активів                   | 1 137.9  |          |          |         |       |
| - відрахування до резервів                      | 6 005.3  | -6 175.8 | 617.0    | -202.8  | 110.0 |
| <b>ПРИБУТОК ДО ОПОДАТКУВАННЯ</b>                | -994.8   | 10 829.0 | 7 349.7  | 1 288.6 | 67.9  |

*Чистый процентный доход* за 2004г. по сравнению с 2003г. увеличился на 32,4%. При этом плановый показатель выполнен на 88,6%. Процентные доходы от выданных кредитов составили 23 760,6 тыс.грн. (107% выполнения планового показателя). Невыполнение плановых показателей по привлечению ресурсов привело не только к снижению планируемых процентных расходов (на 8 880 тыс.грн. меньше планируемой величины), но и к недополучению трансфертных доходов.

В 2004г. фактическая средняя трансфертная цена BID по процентным пассивам составила 7,5%, фактическая средняя трансфертная цена OFFER по кредитным операциям – 11,3%. Фактическая среднегодовая процентная ставка по кредитным операциям – 14,7%, по пассивным операциям – 5%.

При сравнении фактических средних ставок по процентным активам и пассивам с фактическими средними показателями трансфертных цен, можно сделать следующие выводы:

1. Оптимизация структуры кредитного портфеля (уменьшение доли просроченной и проблемной задолженности) приведет к увеличению средней процентной ставки по кредитам, т.е. к увеличению процентных доходов филиала.
2. Нарращивание объемов привлеченных ресурсов увеличит трансфертные доходы филиала.

*Чистый комиссионный доход* по результатам работы за 2004г. составил 39,2% операционного дохода филиала. При этом в течение 2004г. наблюдается устойчивая тенденция увеличения комиссионного дохода. Основные доходы банка:

- комиссионные доходы от расчетно-кассового обслуживания клиентов – 5 454,9 тыс.грн.;
- доходы от операций на валютном рынке и рынке банковских металлов для юридических лиц – 1 117,7 тыс.грн.;
- доходы от кредитного обслуживания клиентов – 337,1 тыс.грн.

По сравнению с 2003г. чистый комиссионный доход увеличился на 26%. *Чистый торговый доход* филиала составляют, в основном доходы от торговли наличной иностранной валютой в операционных кассах. За 2004г. указанные доходы составили 1 165,2 тыс.грн.

Как видно из таблицы 8, фактический показатель операционного дохода за 2004г. составил 18 867,5 тыс.грн., **планируемый операционный**

**доход филиала на 2005г. – 28 848,6 тыс.грн., что превышает фактический операционный доход за 2004г. на 53%.**

*Общеадминистративные расходы* филиала за 2004г. составили 13 800,6 тыс.грн., т.е. на 35,6% больше, чем в 2003г. Рост общеадминистративных расходов связан, прежде всего, с развитием сети отделений – за 2004г. было открыто 4 новых отделений, 1 действующее отделение было переведено в новое помещение в связи с окончанием договора аренды (по сути создано новое) и полностью подготовлено новое отделение в г.Рени Одесской области (отделение приступило к работе в январе 2005г.).

**Прибыль от операций за 2004г. составила 5 066,9 тыс.грн.(на 28% выше 2003г.)** Чистая прибыль за 2004г. составляет 10 829,0 тыс.грн. Существенное влияние на результат оказал рост кредитного портфеля филиала и расформирование резервов на сумму 7 538,5 тыс.грн. Получение чистой прибыли в 2005г. планируется на уровне 7 349,7 тыс.грн., что более чем в 2 раза превышает показатель 2004г. (без учета расформирования резервов на сумму 7 538,5 тыс.грн.).

**В 2005г. Одесским областным филиалом планируется получение прибыли от операций в размере 9 783,7 тыс.грн., плановый темп прироста прибыли от операций по сравнению с фактом 2004г. – 93,1%.** Прирост планового показателя операционного дохода филиала в 2005г. обеспечивается, прежде всего, за счет планового прироста кредитного портфеля и соответственно чистого процентного дохода – 96,7%. С учетом планируемого формирования резервов по безнадежной и сомнительной задолженности в размере 2 434 тыс.грн., плановый показатель операционного дохода, скорректированного на резервы, составит 26 414,6 тыс.грн.

Рост планируемых общеадминистративных расходов по сравнению с 2004г. обусловлен развитием сети отделений. На начало 2004г. в Одесском областном филиале работало 10 отделений, в 1 квартале 2005г. действует уже 16 и готовится к открытию 2 новых специализированных отделения. Кроме этого, согласно утвержденной Правлением Банка программы развития филиальной сети, Одесским облфилиалом во 2–3 кварталах 2005г. планируется открыть, как минимум, 5 отделений II категории. В 2005г. при планируемых размерах общеадминистративных расходов 19 064,9 тыс.грн. плановый показатель операционной рентабельности составит 66%, т.е. на 7% ниже по сравнению с фактом 2004г.

**Таким образом, в 2005г. Одесским областным филиалом запланированы следующие целевые финансовые показатели:**

- 1.Операционный доход – 28 848,6 тыс.грн., годовой темп прироста – 53%.
- 2.Общеадминистративные расходы – 19 064,9 тыс.грн.,  
в том числе расходы на персонал – 10 747,1 тыс.грн.
- 3.Прибыль от операций – 9 783,7 тыс.грн., годовой темп прироста – 93%.
- 4.Прибыль до налогообложения – 7 349,7 тыс.грн..

5.Операционная рентабельность – 66%, на 7% ниже фактического показателя 2004г.

### ***Финансовые показатели корпоративного бизнеса.***

Сравнительный анализ фактических и плановых показателей операционного дохода корпоративного бизнеса представлен в таблице 9. В 2005г. перед корпоративным бизнесом поставлена задача увеличить среднегодовой объем кредитного портфеля до 225 783,5 тыс.грн., т.е. в 1,9 раз по сравнению с 2004г. При этом в 2005г. прогнозируется сокращение объема привлеченных средств корпоративных клиентов до 110 657,5 тыс.грн. (на 34% меньше по сравнению с 2004г.).

**Таблица 9**

#### **Отчет о доходах и расходах корпоративного бизнеса Одесского областного филиала**

| тыс.грн.                                             |                 |                 |                                           |
|------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------------------------|
| Показники                                            | 2004<br>факт    | 2005<br>план    | Темп зрост.<br>(%)<br>(гр.2/гр.1)*1<br>00 |
| А                                                    | 1               | 2               | 3                                         |
| 1.1.Процентний дохід                                 | 18 016,8        | 36 809,1        | 204,3                                     |
| 1.2.Процентні витрати                                | 5 788,3         | 4 386,4         | 75,8                                      |
| 1.3 Трансфертний результат купівлі/продажу ресурсів  | -5 464,4        | -16 251,5       | -197,4                                    |
| <b>1. Чистий процентний дохід</b>                    | <b>6 764,2</b>  | <b>16 171,2</b> | <b>239,1</b>                              |
| 2.1.Комісійний дохід                                 | 4 597,2         | 4 506,7         | 98,0                                      |
| 2.2.Комісійні витрати                                | -               | -               | -                                         |
| 2.3 Чистий комісійний дохід за операціями з філіями  | 7,8             | 1,4             | 17,9                                      |
| <b>2. Чистий комісійний дохід</b>                    | <b>3 269,8</b>  | <b>2 970,1</b>  | <b>90,8</b>                               |
| 3. Чистий торговельний дохід                         | -               | -               | -                                         |
| 4. Інші операційні доходи/витрати                    | 56,8            | -37,6           | -166,2                                    |
| <b>5. Операційний дохід</b>                          | <b>10 090,7</b> | <b>19 103,8</b> | <b>189,3</b>                              |
| 6. Витрати на безнадійні та сумнівні борги           | -6 614,2        | 1 563,8         | 123,6                                     |
| <b>7. Операційний дохід, скоригований на резерви</b> | <b>16 704,9</b> | <b>17 540,0</b> | <b>105,0</b>                              |

Кроме того, в 2005г. планируется увеличить прибыльность активов за счет списания проблемной задолженности в размере 6 829,6 тыс.грн. Плановая среднегодовая процентная ставка по выданным кредитам составляет 16,3% по сравнению с фактической среднегодовой ставкой 14,7% в 2004г.. Таким образом, планируемый чистый процентный доход корпоративного бизнеса должен составить 16 171,2 тыс.грн. – в 2 раза больше фактического чистого процентного дохода за 2004г..

Плановый показатель чистого комиссионного дохода корпоративного бизнеса в 2005г. составляет 2 970,1 тыс.грн., в том числе от расчетно-кассового обслуживания клиентов – 3 681,7 тыс.грн.(плановый темп

прироста – 14,6%), от кредитного обслуживания – 231,4 тыс.грн. (плановый темп прироста – 10,2%).

По операциям на валютном рынке для юридических лиц в 2005г. ожидается сокращение комиссионных доходов. План доходов сформирован с учетом экспортно – импортного потенциала клиентов банка. Если в 2004г. комиссионные доходы от покупки-продажи иностранной валюты для таких клиентов, как Белгород–Днестровский порт, ОМТП, ДП «Одесский торговый порт» и «Синтез Ойл» составили 292,0 тыс.грн., то на сегодняшний день эти клиенты по решению Министерства транспорта перевели потоки валютной выручки через «Экспрессбанк». По Одесскому припортовому заводу валютная выручка поступает на счет в «Экспортно-импортный банк», т.к. продажа валюты банком осуществляется по курсу НБУ и без удержания комиссии за эти услуги (доходы 2004 года по клиенту составили 150,0 тыс.грн.). Прекращены экспортные операции клиента ООО «Ферко», ПП «Вторресурсы» (доходы банка за 2004год составили 107,8 тыс.грн.).

Таким образом, плановый показатель операционного дохода корпоративного бизнеса за 2005г. составляет 19 103,8 тыс.грн.. Однако на сегодняшний день ожидается формирование резервов по просроченной задолженности таких клиентов, как КП «Одесстеплоэнерго» и ГП «ЧАМП». По состоянию на 11.03.05г. кредитная задолженность КП «Одесстеплоэнерго» составила 1 889,8 тыс.грн., в т.ч. просроченная – 799,8 тыс.грн., сумма просроченных процентов – 47,3 тыс.грн. Что касается ГП «ЧАМП», клиенту выданы 2 кредита – возобновляемая кредитная линия с лимитом кредитования 1 820 тыс. долл.США и овердрафт с максимальным лимитом кредитования 600 тыс.долл.США. По состоянию на 11.03.05г. оба кредита просрочены, сумма задолженности по кредитам составляет 4 406,4 тыс.грн., сумма просроченных процентов – 513,9 тыс.грн. Руководством филиала ведется постоянная работа, переговоры с Министерством транспорта и предприятиями по поводу нарушения сроков погашения кредитов и процентов. Плановое формирование резервов под безнадежные и сомнительные долги на 2005г. – 1 563,8 тыс.грн., операционный доход, скорректированный на резервы – 17 540 тыс.грн.

#### ***Финансовые показатели индивидуального бизнеса.***

Сравнительный анализ фактических и плановых показателей операционного дохода индивидуального и карточного бизнеса представлен в таблицах 10-11.

**Таблица 10**

**Отчет о доходах и расходах индивидуального бизнеса Одесского областного филиала (в т.ч. карточного)**

тыс.грн.

| Показники                                            | 2004<br>факт   | 2005<br>план   | Темп<br>зрост (%) |
|------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| А                                                    | 1              | 2              | 3                 |
| 1.1.Процентний дохід                                 | 5 743,8        | 11 005,8       | 191,6             |
| 1.2.Процентні витрати                                | 5 775,7        | 6 718,4        | 116,3             |
| 1.3 Трансфертний результат купівлі/продажу ресурсів  | 3 881,9        | 175,2          | 4,5               |
| <b>1. Чистий процентний дохід</b>                    | <b>3 850,0</b> | <b>4 462,6</b> | <b>115,9</b>      |
| 2.1.Комісійний дохід                                 | 3 199,4        | 3 479,6        | 108,8             |
| 2.2.Комісійні витрати                                | 122,3          | 35,0           | 28,6              |
| 2.3 Чистий комісійний дохід за операціями з філіями  | -194,0         | -97,8          | 99,5              |
| <b>2. Чистий комісійний дохід</b>                    | <b>4 218,4</b> | <b>4 884,7</b> | <b>115,8</b>      |
| 3. Чистий торговельний дохід                         | 1 165,5        | 929,5          | 79,8              |
| 4. Інші операційні доходи/витрати                    | -302,1         | -490,2         | -62,3             |
| <b>5. Операційний дохід</b>                          | <b>8 931,9</b> | <b>9 786,6</b> | <b>109,6</b>      |
| 6. Витрати на безнадійні та сумнівні борги           | 851,6          | 870,2          | 102,2             |
| <b>7. Операційний дохід, скоригований на резерви</b> | <b>8 080,3</b> | <b>8 916,4</b> | <b>110,4</b>      |

Плановий показатель операционного дохода, откорректированного на резервы, за 2005г. составляет 8 916,4 тыс.грн., темп прироста по сравнению с 2004г. – 10,4%. Плановый показатель *чистого процентного дохода* составляет 4 462,6 тыс.грн – 45,6% планового операционного дохода индивидуального бизнеса. Планируемое наращивание кредитно-ресурсного портфеля бизнеса в 2005г. увеличит чистый процентный доход на 15,9% по сравнению с прошлым годом.

За 2004г. *чистый комиссионный доход* индивидуального бизнеса составил 4 218,4 тыс.грн., на 29,3% больше по сравнению с 2003г. Основной доход – комиссии от расчетно-кассового обслуживания юридических и физических лиц. В 2004г. указанные комиссионные доходы составили 2 241,9 тыс.грн.

**Таблица 11**

**Отчет о доходах и расходах карточного бизнеса Одесского областного филиала**

| тыс.грн.                                            |              |              |                                          |
|-----------------------------------------------------|--------------|--------------|------------------------------------------|
| Показники                                           | 2004<br>факт | 2005<br>план | Темп<br>зростання (%)<br>(гр.2/гр.1)*100 |
| А                                                   | 1            | 2            | 3                                        |
| 1.1.Процентний дохід                                | 221,0        | 222,9        | 100,9                                    |
| 1.2.Процентні витрати                               | 226,1        | 244,7        | 108,2                                    |
| 1.3 Трансфертний результат купівлі/продажу ресурсів | 166,2        | 94,2         | 56,7                                     |
| <b>1. Чистий процентний дохід</b>                   | <b>161,0</b> | <b>72,3</b>  | <b>44,9</b>                              |
| 2.1.Комісійний дохід                                | 496,6        | 620,7        | 125,0                                    |
| 2.2.Комісійні витрати                               | -            | -            | -                                        |
| 2.3 Чистий комісійний дохід за операціями з філіями | 42,8         | 46,4         | 108,5                                    |

|                                                      |              |              |              |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>2. Чистий комісійний дохід</b>                    | <b>485,8</b> | <b>622,1</b> | <b>128,1</b> |
| <b>3. Чистий торговельний дохід</b>                  | -            | -            | -            |
| <b>4. Операційний дохід</b>                          | <b>641,2</b> | <b>694,4</b> | <b>108,3</b> |
| 5. Витрати на безнадійні та сумнівні борги           | -            | 42,5         | -            |
| <b>6. Операційний дохід, скоригований на резерви</b> | <b>641,2</b> | <b>651,9</b> | <b>101,7</b> |

В 2004г. Одесским областным филиалом была активизирована работа по обслуживанию физических лиц, а именно операции с дорожными чеками физических лиц, переводы по системам «СОФТ» и «WESTERN UNION». В настоящее время в Одесском регионе все отделения ООФ АКБ «Укрсоцбанк» (15 операционных точек) осуществляют переводы физических лиц по системам «СОФТ» и WESTERN UNION. Для более эффективного обслуживания клиентов в нескольких операционных точках организованы дополнительные рабочие места кассиров по приему переводов «СОФТ». Доходы, полученные филиалом от переводов физических лиц по системам «СОФТ» и WESTERN UNION» за 2004г. составили 281 тыс.грн. (на 37,7% больше по сравнению с 2003г.)

В 2005г. планируется увеличить чистый комиссионный доход до 4 884,7 тыс.грн., в том числе комиссионные доходы от расчетно- кассового обслуживанию клиентов – 2 260,2 тыс.грн.. Будет продолжена работа по активизации переводов по системам «СОФТ» и «WESTERN UNION». Планируемые доходы от указанных операций составляют 320 тыс.грн. (плановый темп прироста – 13,9%). Кроме того, планируется увеличение комиссионных доходов от кредитного обслуживания клиентов – до 247,4 тыс.грн. (плановый темп прироста – 94,6%), а также активизация работы по обслуживанию банковских платежных карт – плановый показатель комиссионных доходов от операций с БПК составляет 622,1 тыс.грн. (на 28,1% больше по сравнению с 2004г.).

*Чистый торговый доход филиала* составляют, прежде всего доходы от торговли наличной иностранной валютой в операционных кассах – 1 165,2 тыс.грн. за 2004г. По сравнению с 2003г. доходы от торговли наличной иностранной валюты возросли почти в 2 раза, при том что в 1квартале 2003г., кроме операционных касс, действовало более 60 обменных пунктов. В 3-4 квартале 2004г.за период нестабильной политической ситуации в стране при возросшем спросе населения на покупку иностранной валюты среднемесячный торговый доход филиала составил 145,9 тыс.грн.. Если в январе-июне 2004г. среднемесячные доходы филиала составили 57,5 тыс.грн. (без ТОБО №674, открывшегося в июле 2004г.), за 3-4 квартал непредвиденные доходы филиала составили 313,8 тыс.грн. В 2005г. планируется торговый доход от покупки – продажи иностранной валюты в размере 925,5 тыс.грн.

### ***Персонал.***

С апреля 2004 года изменилась организационная структура Одесского областного филиала. Введены новые структурные подразделения: управление корпоративных клиентов, управление организации бизнеса частных клиентов, управление налично-денежного обращения и кассовых операций, управление кредитования, бек-офис бизнесов, а также в составе управления корпоративных клиентов – новое направление: сектор микрокредитования.

В 2004 году открыты четыре отделения :

1. Измаильское отделение № 669,
2. отделение № 672 (г. Одесса, порт),
3. отделение № 674 (г. Одесса, в супермаркете «Таврия-В»),
4. отделение № 677 (г. Одесса, пр. Шевченко).

Штат Одесского областного филиала укомплектован квалифицированными специалистами, имеющими достаточный стаж и опыт работы в банковской системе. Текучесть кадров по сравнению с 2002-2003 гг. по состоянию на 01.07.2004 г. заметно снизилась с 50,1% до 11,7%. Основными причинами текучести кадров остаются: выгодное предложение другого работодателя, низкая заработная плата, напряженный график работы.

С целью снижения текучести кадров используются материальные формы поощрения работников (персональные премии за качественное выполнение заданий, выплата вознаграждений к юбилейным датам и другие социальные выплаты согласно коллективного договора), а также созданы перспективы карьерного роста.

Характеристика квалификации персонала представлена данными табл. 12.

**Таблица 12**

**Характеристика квалификации персонала Одесского областного филиала**

Чел.

|                                                             | <b>На<br/>01.01.2002</b> | <b>На<br/>01.01.2003</b> | <b>На<br/>01.07.2004</b> |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>Всього (згідно штатного розкладу)</b>                    | 341                      | 353                      | 347                      |
| <b>Фактично працюючих</b>                                   | 351                      | 350                      | 348                      |
| Кількість працівників, які мають вищу освіту:               | 218                      | 203                      | 250                      |
| - економічну                                                | 141                      | 138                      | 148                      |
| - юридичну                                                  | 6                        | 6                        | 7                        |
| - технічну                                                  | 29                       | 25                       | 63                       |
| - іншу                                                      | 42                       | 34                       | 32                       |
| Кількість працівників, які мають середню спеціальну освіту: | 80                       | 81                       | 47                       |
| - банківську                                                | 44                       | 47                       | 36                       |
| - небанківську                                              | 36                       | 34                       | 11                       |

|                                                    |                   |                   |                        |
|----------------------------------------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Кількість працівників, які мають 2 чи більше освіт | 16                | 17                | 19                     |
| Кількість працівників за стажем роботи в банках:   |                   |                   |                        |
| до 3-х років                                       | 93                | 136               | 153                    |
| від 3-х до 5 років                                 | 35                | 30                | 41                     |
| від 5 до 10 років                                  | 112               | 76                | 57                     |
| від 10 і більш                                     | 111               | 108               | 97                     |
|                                                    | <b>2002</b>       | <b>2003</b>       | <b>I півріччя 2004</b> |
| Рівень плинності персоналу                         | 50,1<br>(179:357) | 47,4<br>(146:308) | 11,7<br>(37:316)       |

Развитие и совершенствование кадрового потенциала остаются одними из главных условий достижения стратегических задач, поставленных ГО Банка.

**Таблица 13**

**Перспективная штатная численность  
Одесского областного филиала на 2005 год**

| 2005 рік   |            |            |            |            |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| 01.01.2005 | 01.04.2005 | 01.07.2005 | 01.10.2005 | 01.01.2006 |
| 380        | 389        | 413        | 423        | 429        |

чел.

Основное внимание планируется уделять:

- укреплению института менеджеров корпоративного и индивидуального бизнеса, владеющих в полной мере знаниями банковских продуктов и навыками эффективных продаж, плотно сопровождающих клиентуру и ответственных за выявление и реализацию их потребностей в банковских операциях с оказанием качественной информационно-консультационной помощи;
- развитию людских ресурсов, управлению знаниями в целом, в т. ч. созданию корпоративных знаний;
- повышению профессионального уровня сотрудников, соответствия его современным требованиям рыночной экономики и способности работать на опережение конкурентов;
- практике проведения регулярных семинаров-тренингов по навыкам продаж, знанию банковских продуктов, повышению управленческой квалификации руководителей структурных подразделений филиала;

- заполнению имеющихся вакансий путем привлечения на работу лучших специалистов из банков новых формаций;
- эффективному использованию в работе системы социальной мотивации и материального поощрения;
- совершенствованию экономической учебы сотрудников;
  - регулярному анализу морально-психологического климата в коллективе, уровня зарплаты, предпринимать меры для предупреждения оттока ключевых сотрудников в другие банки.

## **2.SWOT-анализ.**

При анализе экономического и социально-демографического положения Одесского региона с учетом сегодняшних возможностей развития филиала в жесткой конкурентной банковской среде, текущего финансового состояния выявлены ряд преимуществ и недостатков работы филиала в следующем бюджетном году. SWOT-анализ Одесского облфилиала представлен в таблице 14.

Таблица 14

## SWOT-анализ Одесского областного филиала

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Возможности</b><br>1. Развитие экономики в регионе.<br>2. Развитие малого и среднего бизнеса.<br>3. Активизация населения в пользовании услуг банка.<br>4. Увеличение клиентской базы за счет внедрения новых продуктов.<br>5. Увеличение доходов населения региона.<br>6. Уменьшение уровня безработицы.<br>7. Увеличение остатков на счетах клиентов.                               | <b>Угрозы</b><br>1. Значительная конкуренция на финансовом рынке. Выход на рынок новых филиалов банков-конкурентов и небанковских финансовых учреждений.<br>2. Непрогнозируемые колебания курсов иностранных валют негативно влияют на внешнеэкономическую торговую деятельность страны.<br>3. Усиление законодательных требований НБУ.<br>4. Появление Новых продуктов у конкурентов.<br>5. Абсолютное сокращение населения.                                                                                                 |
| <b>Преимущества</b><br>1. Хорошая репутация филиала среди клиентов и неклиентов банка.<br>2. Широкий выбор традиционных банковских продуктов/услуг.<br>3. Уменьшение количества просроченных и проблемных кредитов.<br>4. Конкурентноспособные тарифы на продукты-аналоги.<br>5. Работа с клиентами проводится с учетом индивидуальных особенностей предприятия.<br>6. Повышение имиджа банка путем внедрения новой «бизнес-модели» банка. | <b>I</b><br>Хорошая репутация банка способствует возможности привлечения как корпоративных клиентов, так и населения. Широкий спектр современных банковских продуктов, индивидуальный подход к клиенту способствует увеличению ресурсной базы и доходов филиала.                                                                                                                         | <b>II</b><br>Активность банков-конкурентов способствует снижению привлекательности банка для клиентов. Необходимо проведение имиджевой и продуктовой рекламы, освещать конкретные отличия и преимущества банка и ставить ударение на конкурентоспособных тарифах. Своевременно реагировать на «ноу-хау» банков-конкурентов, их тарифную политику. Необходимо налаживать отношения с партнерами, которые обеспечат постоянный приток клиентов (автосалоны, строительные компании, агентства недвижимости, торговые сети и др.) |
| <b>Недостатки</b><br>1. Зависимость от крупных клиентов.<br>2. Низкий спрос на отдельные банковские продукты: аваль и учет векселей, аккредитив, гарантии и др.<br>3. Неконкурентные ставки по вышеперечисленным продуктам среди банков региона.<br>4. Отсутствие уникальных продуктов.<br>5. Низкая рекламная активность. 6. Неудовлетворительное состояние программного обеспечения.<br>7. Неразвитая сеть отделений.                    | <b>III</b><br>В результате отсутствия постоянного рекламирования услуг банка и невысокого уровня услуг консалтинга происходит «информационный голод» среди клиентов и неклиентов банка. Этим обусловлен низкий спрос на банковские продукты. Необходимо сосредоточиться на качестве традиционных базовых услуг и увеличении их доходности. Необходима активизация по открытию отделений. | <b>IV</b><br>Значительная конкуренция приводит к оттоку финансовых объемов, т.к. банки-конкуренты могут предоставлять услуги за счет более дешевых ресурсов. Для увеличения доходов от активных операций и привлечения долгосрочных ресурсов необходимо уделять внимание привлечению большого количества надежных крупных клиентов за счет создания льготных условий по отдельным видам продуктов. Для активизации привлечения населения необходимо уделять внимание качеству продуктов и проведению рекламных акций.         |

### **3.Цели филиала. Основные направления работы бизнес-направлений в 2005г.**

По результатам проведенного SWOT-анализа Одесским облфилиалом сформулированы цели развития филиала на следующий год (таблица 15).

Для достижения поставленных целей корпоративным и индивидуальным бизнесами разработаны основные направления работы на 2005г..

*Наращивание клиентской базы корпоративных клиентов.* Привлечение на обслуживание крупных предприятий, которые в совокупности позволят существенно нарастить пассивы филиала, в том числе:

- 1.Привлечение основных контрагентов Одесской железной дороги («Интертранс», Украинская национальная операторская компания и др.).
- 2.Привлечение агротрейдеров и элеваторов (Одесский портовый элеватор, «Астергрейн» и др.).
- 3.Привлечение крупных промышленных предприятий, формальных холдингов и финансово-промышленных групп («Українська сировина», «Наталка-маркет» и др.).
- 4.Работа с Фондами финансирования строительства.

*Активное продвижение банковских продуктов.* Наращивание кредитного портфеля за счет продвижения следующих видов кредитования:

- 1.Финансирование на пополнение оборотных средств торговых холдингов, агротрейдеров и др., учитывая специфику региона и состав клиентской базы, особо востребовано как на короткие (2-3 недели) так и на более длинные сроки.
- 2.Предоставление овердрафтов в виде кредитных линий небольшим торговым компаниям, большую роль при этом играет скорость принятия решения о кредитовании и проведения операций.
- 3.Инвестиционное финансирование.
- 4.Факторинговые услуги.
- 5.Аваль и учет векселей для предприятий одной технологической цепочки.
- 6.Кредитование предприятий с использованием нестандартного обеспечения: поручительство (депозиты) физических лиц, права требования по договорам.
- 7.Активизация гарантийных, документарных операций.

*Приоритетные направления работы индивидуального бизнеса в следующем году* определены потребностями населения, а именно:

- 1.Кредитование покупки автотранспорта.
- 2.Кредитование покупки/инвестирования жилья. При этом необходимо найти альтернативу поручительству строительной организации за заемщика (например, страхование финансовых рисков на период строительства).
- 3.Развитие карточного бизнеса, увеличение сервисных услуг.
- 4.Разработка новых продуктов (например, овердрафтное кредитование физических лиц под залог депозита или другой «твердый» залог).

Усилия филиала будут направлены на увеличение в кредитном портфеле доли гривневых кредитов.

**Таблица 15**

**Цели Одесского областного филиала на 2005год**

| <b>Финансовые цели</b>                                                                                          | <b>Что планируется достичь</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.Увеличение чистого процентного дохода (ЧПД).                                                                  | В 2005г. ЧПД должен составить 20 635,5 тыс.грн. (темп прироста по сравнению с 2004г. – 96,7%), в т.ч. ЧПД корпоративного бизнеса- 16 171,2 тыс.грн. (темп прироста – 139%), ЧПД индивидуального бизнеса – 4 462,6 тыс.грн. (темп прироста – 16%).                                        |
| 2.Увеличение чистого комиссионного дохода (ЧКД). Увеличение доли ЧКД карточного бизнеса в общем доходе филиала. | В 2005г. ЧКД должен составить 7 834,4 тыс.грн., в т.ч. ЧКД карточного бизнеса – 622,1 тыс.грн. (темп прироста по сравнению с 2004г. –28,1%).                                                                                                                                             |
| 3.Увеличение чистого торгового дохода.                                                                          | В 2005г. чистый торговый доход должен составить 906,5 тыс.грн.                                                                                                                                                                                                                           |
| 4.Увеличение операционного дохода филиала.                                                                      | В 2005г. операционный доход филиала должен составить 28 848,6 тыс.грн. (темп прироста – 53%), в т.ч. корпоративного бизнеса – 19 103,8 тыс.грн. (темп прироста – 89,3%). Плановая доля операционного дохода корпоративного бизнеса в общем доходе филиала –66% по сравнению 53% в 2004г. |
| 5.Улучшение операционной рентабельности.                                                                        | В 2005г. операционная рентабельность должна составить 66%, т.е. на 7% ниже показателя 2004г.                                                                                                                                                                                             |
| 6.Увеличение чистой прибыли филиала.                                                                            | <b>В 2005г. прибыль от операций должна составить 9 783,7 тыс.грн. – на 93% больше фактического показателя 2004г. (5 066,9 тыс.грн.).</b> С учетом отчислений на безнадежные и сомнительные долги плановая прибыль до налогообложения составляет 7 349,7 тыс.грн.                         |
| <b>Нефинансовые цели.</b>                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1.Систематическое повышение квалификационного уровня персонала, улучшение качества обслуживания клиентов.       | 1.Проведение тематических семинаров на уровне филиала и Головного офиса.                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.Индивидуальный подход к каждому клиенту.                                                                      | 2.Проведение презентаций новых банковских продуктов для клиентов, подбор индивидуального пакета банковских услуг согласно вида предпринимательской деятельности клиента.                                                                                                                 |
| 3.Активизация работы филиальной сети.                                                                           | 3.Открытие новых отделений. Разработка оптимального режима работы филиала и отделений для увеличения времени обслуживания клиентов.                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                 | 4.Обновление устаревшей техники, внедрение                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                               |                                                                         |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 4.Повышение качества технического и программного обеспечения. | новых программ для повышения качества и скорости обслуживания клиентов. |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|

Для наращивания клиентской базы индивидуального бизнеса необходимо сотрудничество филиала с несколькими крупными страховыми компаниями, которые обеспечат постоянный приток клиентов – потенциальных заемщиков («Инкомстрах», «Скайд-Вест»).

*Повышение качества обслуживания клиентов.* С целью повышения качества обслуживания бизнесами будут проводиться систематическое обучение и повышение квалификации персонала (курсы, тренинги, семинары на уровне филиала и Головного офиса). Обслуживание корпоративных клиентов требует создания системы обслуживания VIP-клиентов. Для улучшения качества и скорости обслуживания требуется замена устаревшей офисной техники, ПО, внедрение новых программных продуктов.

*Активная рекламная компания банка.* В 2005г. планируется проведение информационных рекламных мероприятий по следующим направлениям:

- имиджевая реклама;
- реклама, ориентированная на корпоративных клиентов;
- реклама, ориентированная на население;
- реклама по микрокредитованию.

С целью повышения имиджа банка и продвижения банковских продуктов и услуг планируется проведение рекламных компаний в СМИ (особое внимание необходимо уделить рекламе в сети «Интернет»), праздничных акций, презентаций новых отделений, а также активное участие банка в общественных мероприятиях, выставках, семинарах, проведение пресс-конференций, распространение пресс-релизов, рекламной продукции, сувениров, оказание спонсорской помощи.

#### **4.Бюджет Одесского областного филиала на 2005 год**

Плановые показатели бюджета Одесского областного филиала на 2005г. составлялись согласно доведенных целевых показателей активов и пассивов, индикативных показателей комиссионных доходов и других рекомендаций Головного офиса в соответствии с принципами «Положения о системе бюджетирования АКБ «Укрсоцбанк», утвержденного решением Правления от 07.06.2004г. (протокол №19). Сравнительный анализ структуры и динамики плановых и фактических показателей активов и пассивов представлен в таблице 16.

Рассмотрим динамику структуры *процентных пассивов* филиала. Более половины привлеченных средств корпоративных клиентов составляют средства ОМТП. Клиент был привлечен на обслуживание в апреле 2003г. В 2003г. среднедневные остатки на счетах ОМТП составляли 97 036 тыс.грн. - 61% общего объема привлеченных средств юридических лиц, в 2004г. – 107 626 тыс.грн., т.е. 64% общего объема. При этом, в течение 2004г. наблюдался

постоянный отток средств клиента. – ОМТП по решению Министерства транспорта переходит на обслуживание в «Экспресс-банк». По состоянию на 11.03.2005г. средства ОМТП составляют 88 884 тыс.грн. – 57% привлеченных средств корпоративного бизнеса. Из них на депозитных счетах – 13 157,7 тыс.долл.США. Сроки депозитных договоров заканчиваются в апреле-июне 2005г. В 2005г. ОМТП полностью перейдет на обслуживание в «Экспресс-банк». Главная задача корпоративного бизнеса в 2005г. – сохранить объемы привлеченных средств на уровне 2004г.

Что касается индивидуального бизнеса, целевой показатель привлеченных средств физических лиц на 2005г. – 75 644,4 тыс.грн., плановый темп прироста составляет 24,2%. Особое внимание в 2005г. планируется уделить развитию карточного бизнеса, а именно расширению сети банкоматов и торговых терминалов, заключению зарплатных проектов и др.

Среднегодовой объем срочных средств физических лиц в 2005г. должен достичь показателя 62 170,5 тыс.грн., т.е. на 21% больше по сравнению с 2004г. Таким образом, доля привлеченных средств физических лиц в общем объеме процентных пассивов в 2005г. должна составить 40,6%, т.е. на 14,1% больше по сравнению с фактом 2004г.

В 2005г. перед Одесским областным филиалом поставлена задача увеличить среднегодовой *кредитный портфель* до 298 742 тыс.грн., т.е. на 86% больше фактического показателя 2004г., в том числе:

- целевой среднегодовой показатель кредитного портфеля юридических лиц – 220 468,6 тыс.грн. (плановый темп прироста – 81%);
- целевой среднегодовой показатель кредитного портфеля физических лиц – 78 273,4 тыс.грн. (плановый темп прироста – 99%).

Для сравнения, в 2004г. фактический темп прироста кредитного портфеля юридических лиц составил 68% по сравнению с 2003г., темп прироста индивидуального бизнеса – 172%.

На сегодняшний день структура кредитного портфеля корпоративного бизнеса такова, что почти половина объема выданных кредитов приходится на 4-5 клиентов. На 11.03.2005г. только кредиты, выданные Одесской железной дороге, составляют 14,6% общего объема кредитного портфеля юридических лиц. Учитывая графики погашения выданных кредитов, можно сделать вывод, что плановый темп прироста на 2005г. является крайне напряженным.

Плановый среднегодовой объем просроченных и проблемных кредитов составляет 13 651,5 тыс.грн. – на 36% меньше по сравнению с фактом 2004г. На сегодняшний день на балансе Одесского областного филиала числится сомнительная задолженность, возникшая до 2002г., в размере 7 543,3 тыс.грн. В 2005г. по указанной задолженности планируется по 8 кредитам списание за счет специального резерва суммы 6 829,6 тыс.грн.

Сравнительный анализ основных показателей деятельности Одесского областного филиала в 2003-2004гг. и плановых контрольных значений в 2005г. представлен в таблице 17.

**Таблица 17**

**Основные показатели деятельности Одесского областного филиала**

| Показник                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Факт<br>2003 рік | Факт<br>2004 рік | План<br>2005 рік |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>1. Доля простроченої заборгованості в загальній сумі кредитної заборгованості філії</b><br>(прострочена + сумнівна заборгованість / кредитний портфель*100%),<br>в т. ч.                                                                                                                                                             | <b>30.9%</b>     | <b>13.3%</b>     | <b>4.6%</b>      |
| <i>1а. Корпоративного бізнес-напрямку</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>36.8%</b>     | <b>12.6%</b>     | <b>4.1%</b>      |
| <i>1б. Індивідуального бізнес-напрямку</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>0.6%</b>      | <b>0.7%</b>      | <b>0.45%</b>     |
| <b>2. Доля неробочих активів в чистих активах</b><br>(неробочі активи: каса, дебіторська заборгованість, капітальні вкладення, прострочена заборгованість, сумнівна заборгованість / чисті активи: загальна сума сукупних активів банку за мінусом резервів під можливі збитки від активних операцій, та міжфілійних розрахунків *100%) | <b>37.7%</b>     | <b>22.5%</b>     | <b>22.0%</b>     |
| <b>3.Чистий СПРЕД</b><br>(різниця між середньозваженими процентними ставками за активами і пасивами)                                                                                                                                                                                                                                    | <b>7.5%</b>      | <b>9.7%</b>      | <b>9,8%</b>      |
| <b>4. Ефективність використання загальних активів</b><br>(прибуток / серед. залишок активів*100%)                                                                                                                                                                                                                                       | <b>-1.8%</b>     | <b>6.7%</b>      | <b>2,5%</b>      |
| <b>5. Операційна рентабельність</b><br>((загальноадміністративні витрати + витрати на персонал)/операційний дохід*100%)                                                                                                                                                                                                                 | <b>72.5%</b>     | <b>73.1%</b>     | <b>66.1%</b>     |
| <b>6. Окупність витрат</b><br>(прибуток / витрати на утримання персоналу*100% )                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>-27.8%</b>    | <b>129.2%</b>    | <b>68.4%</b>     |
| <b>7. Витрати на 1 грн. доходів</b><br>(витрати/доходи*100%)                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>106.6%</b>    | <b>73.5%</b>     | <b>67.2%</b>     |
| <b>8. Рівень покриття непроцентних витрат непроцентними доходами</b><br>(витрати непроцентні / доходи непроцентні*100%)                                                                                                                                                                                                                 | <b>121.0%</b>    | <b>98,1%</b>     | <b>120,9%</b>    |