

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БАНКІВСЬКОГО БІЗНЕСУ
КАФЕДРА БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ**

Жуковський Василь Ігорович

Планування банківської діяльності.

спеціальність 8. 03050802 – Банківська справа

магістерська програма – Організація банківської справи

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

**Виконав студент групи БСм – 52
В. І. Жуковський**

Науковий керівник
к.е.н., Балянт Г. Р.

Дипломну роботу допущено
до захисту:

«___» _____ 20___ р.
Завідувач кафедри

_____ **О. В. Дзюблюк**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
1.1. Необхідність виникнення планування та його роль в управлінні банком	6
1.2. Формування та реалізація системи планування банківської діяльності..	16
1.3. Інформаційне забезпечення планування діяльності банку	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ	
2.1. Аналіз стратегічного планування діяльності банку	39
2.2. Оцінка тактичного та бізнес-планування в банківських установах	50
2.3. Методика планування на основі системи бюджетування в банку.....	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	70
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	
3.1. Використання фінансового моніторингу як необхідної передумови виконання фінансових планів	72
3.2. Застосування комплексної моделі планування діяльності комерційного банку	79
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	91
ВИСНОВКИ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток банку, довготривале та успішне його функціонування на грошовому ринку вимагає раціонального управління банком, що включає як одну з найважливіших складових систему планування банківської діяльності. Посилення конкуренції в банківському секторі економіки, активізація процесів глобалізації та дерегулювання банківської діяльності, стрімкий розвиток інформаційних технологій, динамізм зовнішнього середовища призводять до ускладнення процесів планування. Це вимагає застосування новітніх підходів до планування банківської діяльності. Планування банківської діяльності об'єктивно необхідне для зміцнення банківської системи України. Адже саме реалізація науково обґрунтованих комплексних планів дозволяє банкам протистояти впливу будь-яких негативних факторів, що виникають стохастично. Враховуючи це, потрібно вивчати накопичений досвід, а також напрацювання світової та вітчизняної економічної думки щодо планування банківської діяльності, проводити подальші теоретичні дослідження в сфері планування банківської діяльності. З огляду на це вважається, що розвиток процесів планування діяльності банку є одним з найбільш важливих в сучасній українській банківській науці і практиці, з метою своєчасної й ефективної адаптації банків до змін у зовнішньому середовищі.

Огляд літератури з теми дослідження. Аспекти розвитку банківської діяльності та її планування знайшли своє відображення у працях як зарубіжних вчених та практиків банківської справи, зокрема західних – І. Фішера, М. Фрідмана, Дж. Сінкі, П. Роуза; російських – І. Ларіонової, Н. Куніциної, К. Садвакасова, Л. Батракової, Ю. Масленчикова, так і вітчизняних науковців – А. Герасимовича, М. Денисенко, С. Козьменка, О. Любунь, В. Міщенко, А. Мороза, А. Пересади, Л. Примостки, Н. Шелудько, Ф. Шпіга.

Однак, окремі питання планування у комерційному банку потребують подальшого дослідження з врахуванням специфіки функціонування банківської системи України. Необхідність подальших досліджень у цій сфері, а також її наукова та практична значимість визначили вибір теми і методів дослідження, його мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо планування діяльності банку, використання яких сприятиме підвищенню ефективності його функціонування як в цілому, так і структурних підрозділів зокрема.

Для досягнення поставленої мети передбачено постановку, формулювання і розв'язання наступних наукових й практичних завдань:

- визначити необхідність виникнення планування та його місце в управлінні банком;
- дослідити систему формування та реалізації планування банківської діяльності;
- розглянути сутність інформаційного забезпечення планування діяльності банку;
- проаналізувати напрями стратегічного планування діяльності банку;
- провести оцінку тактичного та бізнес-планування в банківських установах;
- дослідити методику планування на основі системи бюджетування в банку;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи планування банківської діяльності в умовах глобалізації.
- дослідити теоретичні основи планування в банку;
- обґрунтувати необхідність застосування процесів бюджетування у банку з використанням трансфертних цін при організації планування;

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система планування банківської діяльності.

Предметом дослідження є економічні відносини, які виникають в процесі планування банківської діяльності.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи пізнання: аналізу і синтезу – для деталізації предмету дослідження та вивчення його функціональних і структурних складових; логічного узагальнення – для обґрунтування нових підходів до визначення сутності фінансової діяльності банку; графічний та побудови аналітичних таблиць – для наочного зображення результатів дослідження; експертної оцінки – для обґрунтування розміру окремих планових показників.

Інформаційна база роботи. Статистичну і фактологічну основу дослідження складають Закони України, Постанови Правління НБУ, нормативні акти Уряду України, звітні дані Національного банку України та окремих банківських установ, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з розглянутої тематики.

Наукова новизна роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні комплексу питань, пов'язаних з удосконаленням умов планування банківської діяльності. В процесі дослідження одержано такі результати:

- уточнено економічний зміст планування, якого слід трактувати як визначення та конкретизація фінансових умов функціонування банківської установи на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами;

- отримали подальшого розвитку складові структури ієрархічної системи планування, які підтверджують, що залежно від реалізованого рівня ієрархії планування загальні функції підтримки ухвалених управлінських рішень здобувають певну специфіку;

- обґрунтовано комплексну модель планування фінансової діяльності в банківській установі як інструмент підвищення якості та ефективності системи управління.

Практичне значення роботи полягає у тому, що отримані результати можуть використовуватись банківськими установами у процесі здійснення планування банківської діяльності.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 112 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 5 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел з 85 найменувань, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Необхідність виникнення планування та його роль в управлінні банком

В сучасних умовах роль планування в діяльності банківських установ набула докорінних змін, оскільки власники зацікавлені в зростанні вартості банку та власного капіталу з метою підвищення конкурентноздатності, своєчасного виконання зобов'язань перед бюджетом, банківськими установами, ефективної координації діяльності структурних підрозділів, філій.

Якщо виходити з загальних позицій, то на сьогодні планування є наукою, що охоплює сукупність систематизованих знань про закономірності формування й функціонування різних господарських систем.

Планування як економічну категорію більшість науковців розглядає з двох позицій – загальноекономічної та управлінської.

- загальноекономічна позиція пояснює забезпечення ресурсами на майбутній період;
- управлінська позиція – це функція менеджменту, котра полягає у здатності прогнозувати діяльність банківської установи та використовувати цей прогноз у цілях її подальшого розвитку [26, с. 280].

Прийняття будь-якого рішення в економічній діяльності без опори на заплановані показники і параметри може перетворювати це рішення на непослідовне, а найчастіше й необґрунтоване. Більше того, без планування економічних процесів діяльності неможливо вірно спроектувати бажаний майбутній стан такої діяльності, а в епоху глобалізації це неприпустимо. Розвиток планування стимулюють також макропроцеси в світовій економіці [31, с. 114].

В банківській практиці планування виникло в 60-ті роки ХХ сторіччя. Основною причиною, що змусила банки звернутися до процесу планування, було загострення конкуренції на тлі виникнення нових фінансових ринків, виходу

банків на міжнародну арену, значного зростання пропозиції банківських продуктів. У вказаних умовах розробка планів, особливо стратегічних, розглядалась як один з дієвих інструментів у боротьбі з конкурентами за вихід на нові ринки, залучення клієнтів, пошук партнерів [29, с. 56].

Поміж вітчизняних науковців розгорнулася суперечка про доцільність і специфіку планування банківської діяльності в умовах економічної нестабільності та політичної невизначеності. В свою чергу, багато керівників вітчизняних банків вважають, що в сучасних умовах боротьби з наслідками світової фінансової кризи планування недоцільне, оскільки часовий горизонт достовірного прогнозу занадто обмежений [6, с. 32]. Ця точка зору не враховує очевидного: планування банківської діяльності об'єктивно необхідне для посилення банківської системи України, позаяк саме реалізація науково обґрунтованих комплексних планів дозволить банкам протистояти впливу будь-яких негативних факторів, що виникають стохастично.

В наявних вітчизняних та іноземних джерелах не має єдиного підходу щодо сутності поняття планування. Розгляд сучасної літератури надав змогу провести дослідження поняття планування з різноманітних точок зору, зокрема :

- з позицій функцій менеджменту (класична теорія управління);
- вибір із декількох альтернатив за умовою невизначеності (концепція прийняття рішень математичної точки зору);
- складова поведінка банку, зумовленої впливом зовнішніх і внутрішніх організаційних факторів (поведінкова концепція прийняття рішень);
- комплексний підхід з врахуванням соціально-економічної, методичної, організаційної та інформаційних аспектів планування [13, с. 191].

Саме в даному аспекті при плануванні банківської діяльності потрібно враховувати наступні аспекти:

1. Соціально-економічний, який ґрунтується на пізнанні економічних законів, відображенні економічної політики держави при плануванні економічного та соціального розвитку банку.

2. Методологічний, демонструє сукупність принципів, показників, підходів

та методів планування, є інструментом дослідження впливу на економічні та соціальні процеси та визначає методологію управлінських впливів.

3. Організаційний, відтворює структуру планових органів та технологію розроблення комплексних програм і планів діяльності банку з врахуванням заданих обмежень, організацію й управління процесами планування, систематизації і комплексної розробки планів, побудову принципових і планових завдань, актуальність планів, планування й реалізацію технологічних вимог фінансової діяльності банку і його взаємодії з клієнтами.

4. Інформаційний, досліджує сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних груп даних про стан і динаміку господарської діяльності банку, процесу планування та зовнішнє середовище, які реалізуються у вигляді інформаційних потоків [48, с. 46].

Планування охоплює найважливіші сторони фінансової діяльності банківської установи, забезпечує необхідний контроль за формуванням і використанням ресурсів, визначає умови та шляхи зміцнення фінансового стану банку. Ось чому досить точним є ствердження, що планування – це “вид управлінської діяльності, пов'язаний з визначенням фінансових умов роботи банку для ефективного виконання ним планових завдань. Мета планування – забезпечення фінансовими ресурсами (за обсягом, напрямками використання, об'єктах та за часом) відтворювальних процесів у відповідності з плановими завданнями та кон'юнктурою ринку” [44, с. 32].

Таких підходів дотримуються й інші науковці. Сергєєв І.В. та Щипіцин А.В. під плануванням розуміють процес підготовки й прийняття управлінських рішень, які безпосередньо впливають на грошові потоки [67, с.6]. Білик М.Д. розглядає планування як процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування й напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками у плановому періоді [4, с.429]. Досить детальний аналіз підходів щодо розкриття сутності планування міститься у роботах Онищенко С.В. [51, с. 85]. За його визначенням, планування – це процес систематичної підготовки управлінських рішень, які прямо чи опосередковано

впливають на обсяги фінансових ресурсів, узгодження джерел формування та напрямків використання згідно виробничих, маркетингових планів та показників діяльності у плановому періоді, і які забезпечують вирішення завдань найбільш раціональним шляхом [58, с. 86].

Планування можна розглядати як попередній етап циклу управління, який передує безпосередній виконавській діяльності. Планування повинне здійснюватися на основі наукового передбачення поведінки об'єкту управління, що передбачає знання закономірностей його функціонування і розвитку [57, с. 228].

Л.О. Примостка визначає планування банківської діяльності як процес визначення цілей на майбутнє та розробка шляхів їх досягнення та розглядає як основу для розвитку внутрішньої системи банку з урахуванням впливу зовнішніх чинників, включаючи до однієї з функцій банківського менеджменту [58, с. 52].

О.І. Лаврушин вважає, планування дозволяє заглянути в майбутнє банку, передбачити цілі, сферу, масштаби і результати його діяльності в порівнянні з джерелами і витратами. Планування визначає рамки, межі, в яких належить працювати працівникам та дозволяє взаємопов'язати усі сторони діяльності банку через узагальнені показники, пов'язати їх виконання з інтересами колективу за допомогою системи матеріального і інших видів стимулювання праці [32, с.5].

Таким чином, опрацювавши підходи до сутності поняття планування, вбачаємо, що під плануванням банківської діяльності слід розуміти функцію банківського менеджменту та комплекс заходів, які формулюють процес встановлення конкретних цілей та послідовність їх досягнення з врахуванням можливостей ефективного використання ресурсів кожним підрозділом і всім банком, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах постійної невизначеності кон'юнктури ринку.

Відповідно до сутності планування банківської діяльності в процесі управління включає у себе певні етапи (рис. 1.1)

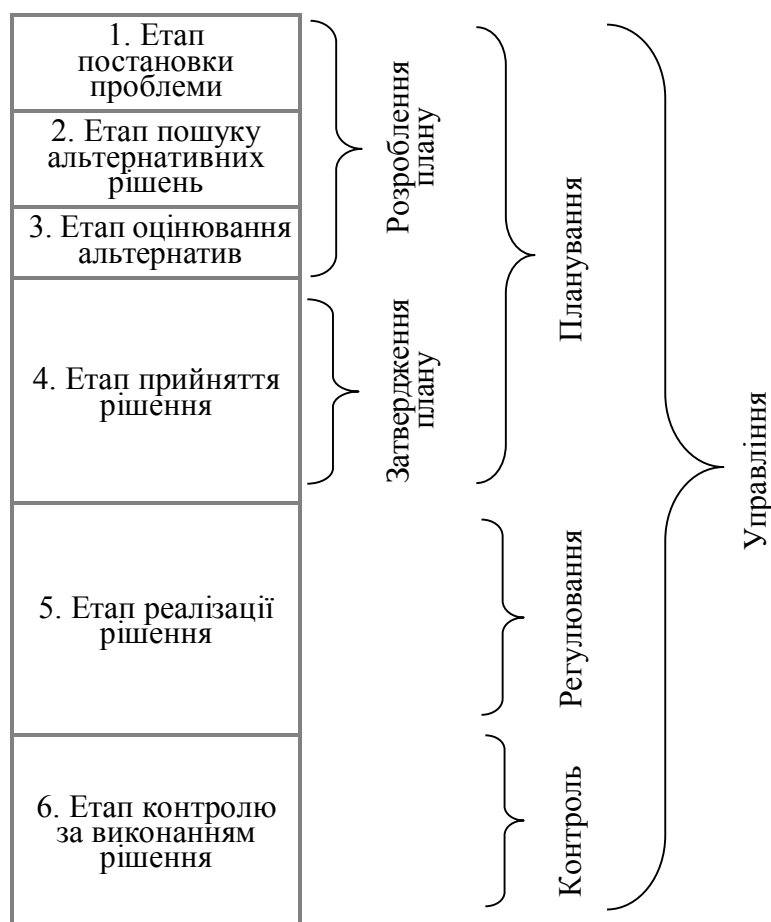


Рис. 1. 1. Етапи планування банківської діяльності [79, с. 32]

Відповідно до рис. 1.1 змістове наповнення окремих етапів процесу управління банком є відмінними. Зокрема, в межах першого етапу банк визначає завдання, які потрібно вирішити. Фактичний стан банку порівнюють з бажаним і так виявляють проблему; аналізують причини виникнення проблеми; з'ясовують і визначають загальні цілі банку, а також деталізують задачі.

Другий етап інтегрує певні дії банку з пошуку альтернативних рішень. На даному етапі: підбирають варіанти можливих рішень; формують уявлення про вплив чинників за кожною з альтернатив; обирають певні альтернативи для детального вивчення.

Згідно третього етапу проводиться оцінка альтернативи за критерієм досяжності ними найважливіших цілей та моделюються наслідки реалізації альтернатив за умови зміни самих цілей. Прийняття рішення на четвертому етапі значить вибір для реалізації однієї з альтернатив, що забезпечує досягнення мети

найбільшою мірою.

Щодо етапів 5-6, то вони значною мірою належать до сфери оперативних рішень банку, пов'язаних із реалізацією поставлених банком завдань. Так, для здійснення обраної альтернативи докладно розробляють план її реалізації, згідно якого вона розпочинається. На шостому етапі формулюють результати виконання плану банком; зіставляють отримані результати із запланованими та аналізують результати відмінностей; у разі потреби приймають рішення про новий цикл розгляду проблеми.

Тому, відповідно до наведеного вище підходу до процесу управління отримуємо можливість визначити місце планування як функції управління банком. У широкому розумінні планування банківської діяльності слід вважати процес прийняття управлінських рішень, які пов'язані з майбутніми подіями та здійснюються на основі систематичної підготовки. За своїм змістом це етапи 1-4, а саме: систематична постановка цілей і підготовка необхідних для їх здійснення заходів.

Планування банківської діяльності у вузькому розумінні можна визначити як підготовку банком рішень (етапи 1-3). У випадку прийняття банком рішень без їх систематичної підготовки, інтуїтивно, процес планування банківської діяльності охоплює частково етапи 1, 2, та 4. За своїм змістом етапи реалізації та контролю виконання рішень (етапи 5, 6) тісно пов'язані зі здійсненням плану й частково теж належать до планування банківської діяльності в широкому розумінні.

Зазначене дає змогу розкрити зміст, що планування банківської діяльності є важливою функцією управління банком, що створює основу для розвитку управлінського процесу, визначає його мету, перспективи, встановлює певну послідовність дій, вибір методів і засобів діяльності, їх необхідні пропорції.

В процесі планування розробляється банківська політика, яка визначає дії на перспективу, тому роль планування в банківській установі важко переоцінити. Ефективність планування банківської діяльності залежить від рівня теоретичного обґрунтування і якості здійснення процесу планування. Планування забезпечує

чітку координацію усіх дій банку, єдність внутрішніх цілей, дає змогу обирати найраціональніші шляхи розвитку, зменшує ризик прийняття керівництвом помилкових рішень, створює передумови для стратегічного і поточного контролю, управління структурою банківських ресурсів і портфеля активів, сприяє підвищенню готовності банку до раптових і навіть швидкоплинних змін ринкової ситуації, формуванню цілей і напрямів діяльності банку [73, с. 429]. Тобто метою планування є: визначення ринкової позиції банку, виявлення його сильних і слабких сторін, проектування стратегічних, тактичних та оперативних завдань майбутнього розвитку банку, розуміння персоналом цих завдань, а також можливості їх досягнення.

Функція планування здійснюється відповідно до наступних етапів:

1. Визначення головних завдань розвитку банку.
2. Прогнозування факторів, що можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.
3. Прийняття рішень, конкретизація завдань та їх документація у вигляді планів [80, с. 353].

Результатом процесу планування є створення плану як документа, що регламентує і спрямовує подальший розвиток банку. За змістом та формою подання плани різняться залежно від організаційного рівня планування, масштабів та потреб банку, але він має містити наступні компоненти:

- докладне відображення стратегічних, тактичних та оперативних завдань, що постають перед банком;
- детальна характеристика банківської установи (цілі, задачі, орієнтири, стан зовнішнього середовища та можливість впливу на зовнішні чинники);
- точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань та відповідальності за отримання конкретних результатів;
- визначення конкретних значень фінансово-господарських показників банку та опис якісних характеристик, що не мають кількісних параметрів;
- визначення проблемних зон, як реальних, так і потенційних, а також сфер підвищення ризику, з яким стикається банківська установа при проведенні

фінансово-господарською діяльністю;

- чіткий опис ролі, місії та місця банку у майбутньому при розробці заходів, які необхідні для підтримання його ліквідності, платоспроможності, доходності, надійності та конкурентноздатності [6, с. 56].

Планування має містити детальний зміст відповідно до кожного організаційного рівня банку. В даному контексті виділяють три рівні планування (табл. 1.1): банк у цілому; рівень підрозділів; функціонально-операційний.

Планування на різних рівнях не можна розглядати відокремлено. Всі рівні взаємопов'язані, а тому зміни на будь-якому рівні відразу позначаються на інших організаційних рівнях банку. Плани, що складаються на рівні банку в цілому, слугують базою для планування на рівні підрозділів, яка, в свою чергу, впливає на створення ефективної системи планування банківської діяльності.

Таблиця 1.1

Процес планування у розрізі організаційних рівнів банку [48, с. 47]

Рівні планування	Генеральне цільове	Стратегічне	Тактичне	Оперативне
Банк у цілому	Загальні цілі банку Затвердження генерального плану банку	Стратегічні цілі й завдання. Затвердження стратегічних планів	Затвердження бізнес-планів та напрямків розвитку банку на протязі року	Затвердження оперативних планів
Підрозділи	Розробка довгострокового плану	Напрями і сфери діяльності підрозділу	Розробка бізнес-плану та короткострокового плану	Розробка оперативного плану дій
Функціонально-операційний	Реалізація загальних цілей діяльності банку з урахуванням місії банку	Напрямок діяльності в розрізі операцій	Річний план з поквартальним розподілом	Плани та бюджети Завдання, орієнтири

При наданні плануванню конкретної форми, тобто впровадження планування шляхом перетворення його у конкретні дії банку, розробляються відповідні плани. Виділяють наступні критерії класифікації планів банку, що відіграють підпорядковану роль стосовно плану банку в цілому:

1. За критерієм широти сфери охоплення розрізняють:

а) генеральний план розвитку відображає основні напрямки розвитку банку та його стратегію на доступне для огляду майбутнє;

б) стратегічні – це плани, які визначають головні цілі банку, стратегію залучення та використання ресурсів для досягнення поставлених цілей;

в) оперативні – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо діяльності банківської установи: що конкретно треба зробити; хто повинен це зробити; як це має бути зроблено [13, с. 191].

2. За критерієм часового горизонту планування плани поділяються на:

а) довгострокові – це плани, які розраховані на перспективу 3-5 років. Вони повинні враховувати зміни у зовнішньому середовищі банку та вчасно реагувати на них;

б) короткострокові – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило, не мають змінюватися [6, с. 59].

3. За ступенем конкретизації виділяють:

а) завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, та їх не можна тлумачити однозначно;

б) орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру;

в) спеціальні плани (проекти) – конкретизують особливі цілі, наприклад розробку нових видів послуг, проникнення на нові ринки, впровадження нових технологій, перебудову організаційної структури банку [24, с. 251].

Досліджені види планів призначені для узгодження результатів планування, які отримує банк на різноманітних рівнях управління й у різних підрозділах та які охоплюють різні періоди часу. На вибір типів планів впливають основні ситуаційні фактори: рівень менеджменту, стадія “життєвого циклу” банківського продукту та невизначеність середовища.

Таким чином, узагальнивши вище розглянуте, зазначимо, що планування банківської діяльності:

1. Є способом встановлення взаємодії банку із зовнішнім середовищем.
2. Визначає основні напрямки і шляхи досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання банку у довгостроковий перспективі на основі концентрації зусиль банку на певних пріоритетах.
3. Є процесом, за якого відбуваються безперервний пошук, обробка й систематизація інформації, який уточнюється банком, чому сприяє ефективний налагоджений зворотний зв'язок із зовнішнім середовищем.
4. Здійснюється на основі узагальненої, неповної та іноді недостатньо точної інформації, яка постійно змінюється.
5. Через багатоцільовий характер діяльності банку має складну внутрішню структуру, тобто дає змогу формувати ефективну систему планування, як ціле орієнтовану та взаємозв'язану сукупність процесів планування, доповнену виконанням функцій контролю результатів.
6. Є основою для розробки генеральних, стратегічних, тактичних та оперативних планів, проектів та програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку банку.
7. Є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності банку, способом досягнення синергії.
8. Є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі банку, узагальненим стрижнем діяльності усіх рівнів і ланок системи банківського управління.
9. Основний змістовний елемент діяльності вищого управлінського персоналу банку.
10. Є фактором стабілізації відносин в банку.
11. Дає змогу налагодити ефективну систему управління через мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток банку, а також забезпечити прибутковість і стабільність його роботи та підвищити рівень конкурентоспроможності.

Проте варто пам'ятати, що банк є надскладною системою, окремі елементи якої, наділені специфічними функціями, перебувають між собою у складних багатокомпонентних взаєминах, пов'язані між собою як формально, так і неформально. Саме тому, планування банківської діяльності відбувається на тлі складних переговорних процесів, саме ж рішення має бути компромісним і влаштовувати всіх учасників процесу планування.

1.2. Формування та реалізація системи планування банківської діяльності

В процесі формування системи планування банківської діяльності відбувається дослідження усіх потоків та інструментів, які дають можливість розробити вірний план діяльності банку. Порівнюючи фактичну отриману банком інформацію з плановою, можна отримати контрольну інформацію та оцінити ефективність планування банківської діяльності. Суб'єктами системи планування банківської діяльності є процеси планування й контролю, а результатами – інформація, відображена в планах і звітах банку.

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

Розгляд наукових джерел дозволив дійти висновку, що більшість науковців такими базовими положеннями щодо системного підходу до планування діяльності будь-якої організації виділяють наступні п'ять:

- 1) процес прийняття рішень щодо складання планів повинен починатися з виявлення та чіткого формулювання конкретних цілей організації;
- 2) необхідно розглядати всю проблему, що постає перед банком в процесі планування власної діяльності як цілісну систему;
- 3) необхідно виявляти та аналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення глобальних цілей планування діяльності організації ;
- 4) планування має відбуватися від абстрактного до конкретного;
- 5) в процесі планування має зберігатися єдність аналізу та синтезу,

логічного та історичного [6, с. 79].

Зазначені п'ять принципів вбачаємо можливими і раціональними застосовувати й щодо банків. Однак, враховуючи складність банків як організацій, дані принципи доповнюються двома наступними (принцип 6 та принцип 7 відповідно):

6) цілі окремих підрозділів (департаментів, відділів) банку в процесі планування не повинні конфліктувати із загальнобанківськими цілями;

7) в процесі планування банківської діяльності потрібно виявляти та враховувати неоднорідність зв'язків та особливості взаємодії різних структурних одиниць в банку.

Зміни у зовнішньому середовищі змінюють і систему поглядів на систему планування у банківській діяльності. Якщо раніше вважалося, що прибуткова діяльність банку обумовлена раціональною організацією його діяльності та зниженням витрат шляхом ефективного використання всіх видів ресурсів, задавалися цілі і завдання, які залишалися, як і умови діяльності, достатньо стабільними протягом тривалого часу, то можна констатувати, що в механізмах управління діяльністю банку набували особливого значення процес виконання, ефективний контроль за всіма видами діяльності та планування банківської діяльності залежно від строків планових горизонтів [6, с. 77].

В сучасних умовах на перше місце банківської діяльності висувається проблема гнучкості і здатності банку як системи адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища та здатності швидко реагувати на процеси, які не є сферою безпосереднього впливу з боку керівництва банку.

Тож основними підсистемами планування в банку є:

- генеральне цільове планування;
- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування [73, с. 430].

Створення та функціонування системи планування в банку передбачає чітку взаємодію її основних підсистем – комплексів планових розрахунків, які

взаємоузгоджуються за часом, змістом та функціональними особливостями діяльності банку. Кожен з цих комплексів має особливе місце у системі планування конкретного банку, що визначається особливостями вибору банком способу своєї ринкової поведінки, формою власності банку, організаційно-правовою формою діяльності банку, величиною активів та статутного капіталу, секторами ринку, на яких функціонує банківська установа, діапазону операції, що виконує банк, та періодом планування.

Дані підсистеми відрізняються методами та моделями планування, ступенем визначеності показників, ступенем деталізації параметрів майбутнього стану.

Сутністю генерального цільового планування є визначення найважливіших цілей діяльності банку (матеріальних, фінансових, вартісних, соціальних) та визначення завдань (цілей-дій, які з них випливають). До цього комплексу входить обґрунтування загальних матеріальних, фінансових, вартісних і соціальних цілей; освоєння нових сфер діяльності та залучення нових груп клієнтів банком; зростання прибутку та збільшення вартості капіталу; поліпшення соціального положення персоналу й формування ділового іміджу банку тощо. Покладання генеральних цілей є концептуально важливим для банку й визначальним щодо його місії, політики та філософії [77, с. 91].

Використовуючи підсистему генерального цільового планування, банківські установи з метою ефективного планування та прибуткової діяльності впроваджують систему наступних комплексів планових розрахунків, а саме:

- а) корпоративну стратегію банку;
- б) бізнес-стратегію банку;
- в) функціональні стратегії банку.

Корпоративна стратегія банку розглядає конкурентні переваги, до яких прагне банк, а також галузі, в яких вони можуть бути досягнуті, та шляхи їх досягнення. Напрямами ефективного розвитку банку можуть бути:

- впровадження системи управління якістю, яка відповідає міжнародним стандартам;
- створення ефективної системи управління людськими ресурсами, яка

відповідає міжнародним стандартам;

- підтримання конкурентоспроможності банку за допомогою цінової, продуктової, збутової, комунікаційної політик;
- створення ефективної системи управління активами та пасивами банку, його прибутковістю, доходністю та ліквідністю.

Бізнес-стратегії банку визначають способи поліпшення конкурентних позицій різних видів бізнесу у конкретній галузі чи ринковому сегменті. При розробці бізнес-стратегій виділяють наступні напрямки бізнесу банку: бізнес, який обслуговує корпоративний бізнес; бізнес, який обслуговує роздрібний бізнес; бізнес, який обслуговує інвестиційний бізнес; бізнес, який обслуговує VIP-клієнтів. Головними напрямками розвитку кожного з видів бізнесу є:

- концентрація зусиль на розширенні клієнтської бази банку;
- підвищення якості клієнтської бази за рахунок концентрації діяльності на прибуткових та перспективних клієнтах;
- розвиток збутової мережі на підставі детального вивчення ринку перспективності (для банку) розвитку бізнесу в окремих регіонах:
- створення унікальних продуктів на підставі вивчення обраних сегментів ринку. Розробка індивідуальних пакетів послуг для клієнтів зі специфічними умовами ведення бізнесу;
- створення інституту персональних менеджерів для VIP-клієнтів;
- обслуговування клієнтів на рівні міжнародних стандартів;
- впровадження та підтримка високого рівня корпоративної культури у банку [6, с. 84].

Функціональні стратегії банку визначають розвиток головних функціональних напрямків банку, необхідних для реалізації корпоративної та бізнес – стратегій. Функціональні стратегії банку включають стратегії за наступними функціональними напрямками: маркетинг, управління людськими ресурсами, використання «креативності» працівників банку як джерела досягнення конкурентних переваг.

Ефективне провадження заходів на рівні підсистеми генерального цільового

планування дозволяє комерційним банкам:

- створити передумови адаптації до умов бізнес-довкілля, які очікуються у майбутньому, сфокусувати банківський бізнес на необхідності вести діяльність з урахуванням майбутніх подій;
- підвищити ймовірність визначення очікуваних подій, міру підготовленості до змін, систематичний аналіз перспектив, виявлення ризиків та підвищення рівня максимізації ймовірності досягнення успіху;
- мінімізувати нераціональні дії з переборення неочікуваних подій і проблем, забезпечити професійний підхід до логічної послідовності дій;
- створити можливості пошуку та реалізувати конкурентні переваги банку, сфокусувати його бізнес на необхідності проведення відповідних змін;
- забезпечити професійний вибір діапазону операції, що виконує банк, продуктів і ринків банку, ефективного розподілу ресурсів;
- координувати дії персоналу банку, поліпшити комунікацій між ними, гарантувати відповідальність за виконання ними своїх функцій;
- гарантувати поінформованість персоналу банку та клієнтів стосовно напрямків розвитку його бізнесу;
- створити умови для постійного контролю діяльності, зіставленню досягнутих і планових показників як основи життєдіяльності банку та для розробки систем управління банком і стимулювання праці персоналу [48, с. 49].

Планування досягнення цілей становить зміст стратегічного планування. На основі поставлених цілей визначаються обсяги й структура продуктово-асортиментної програми банку, а також ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва та реалізації продукції. Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю банку у довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру банку, структури виробництва, структури капіталу та активів, а також організаційної структури, юридичної форми й системи управління банку в цілому.

Таким чином, стратегічне планування банківської діяльності – це система

передбачення майбутніх тенденцій, встановлення мети та визначення стратегії та політики досягнення цієї мети.

Метою стратегічного планування банку є встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного банку. Воно має на меті визначення основних цілей, ідей та стратегії діяльності банку в конкретних умовах банківського ринку. Стратегічні плани налаштовані на довгострокову перспективу і базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки країни, грошового ринку, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень без деталізації положень та точних дат виконання. Такі плани розробляються найвищим керівництвом банку. Основні положення стратегічного плану є обов'язковими при формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів [32, с. 420].

На рівні підсистеми стратегічного планування вирішуються завдання управління активами та пасивами (формування оптимального портфеля фінансових ресурсів) шляхом планування обов'язкових показників діяльності продуктивних підрозділів банку та планових параметрів основних позицій банківського портфеля, які затверджуються вищим керівництвом банку. Формалізоване уявлення і вирішення завдань першого рівня знаходить висвітлення в Цільовій програмі розвитку діяльності банку, що розробляється у вигляді документа, який затверджується керівником банку та узгоджується з керівниками основних його підрозділів (служб). При значній зміні завдань (вимог), поставлених керівництвом банку, або загальної зовнішньоекономічної ситуації Цільова програма переглядається у встановленому порядку з обов'язковим і своєчасним доведенням змін до її виконавців. Елементи стратегічного планування подано на рис. 1.2.

Перевагами стратегічного планування є:

- постійний зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами діяльності банку, організоване осмислення рішень з прогнозуванням наслідків;
- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності банку, врахування їх при встановленні цілей та формулювання стратегій з метою забезпечення впливу на них;
- свідома підготовка майбутнього діяльності банку;
- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю банківської установи [23, с. 58].

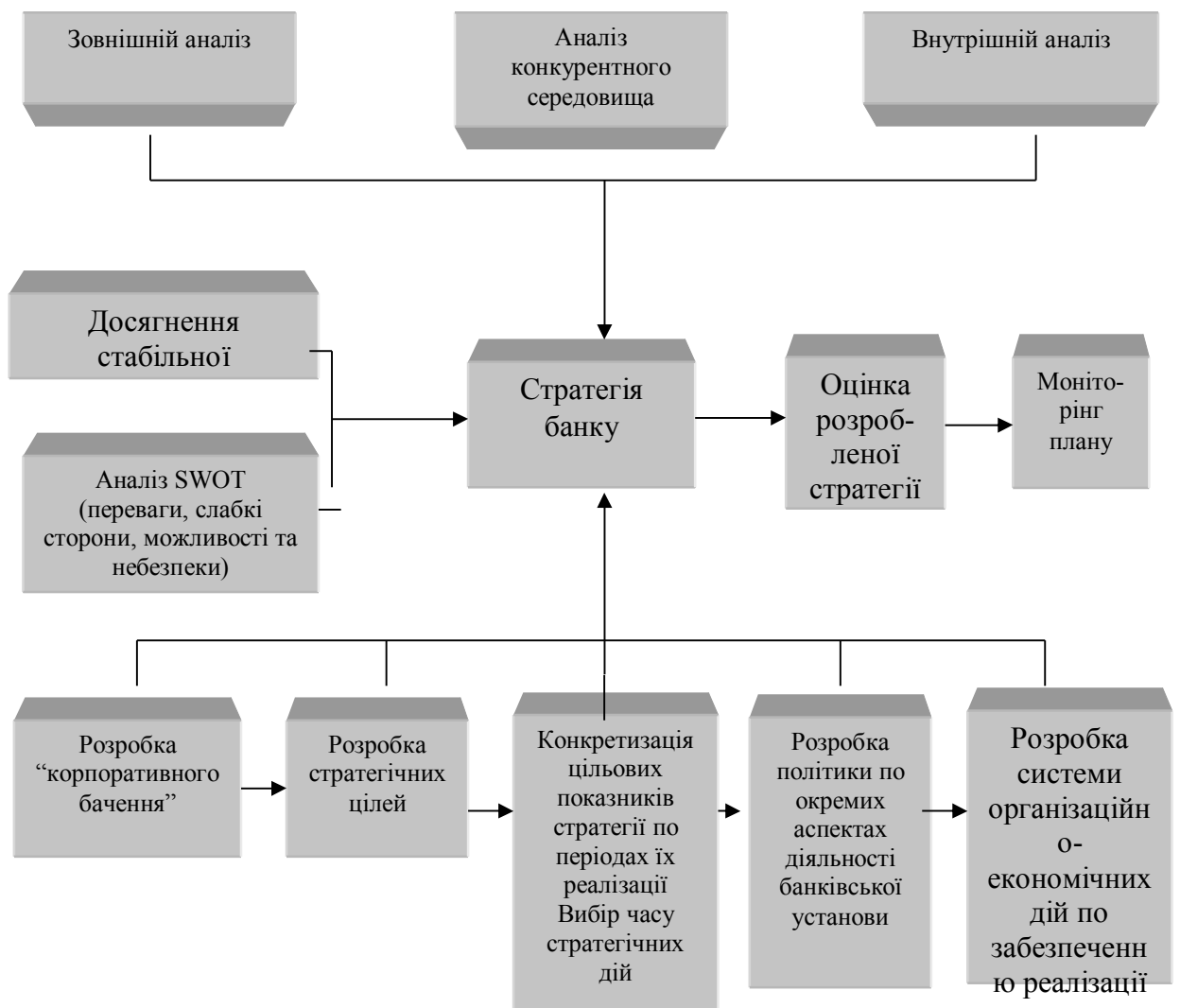


Рис. 1.2. Елементи процесу стратегічного планування [46, с. 103]

На рівні підсистеми тактичного планування забезпечується планування діяльності банку на рівні окремих банківських портфелів (кількість та склад портфеля визначається банком самостійно) з урахуванням основних ризиків за допомогою моделей аналізу його діяльності. Тактичне планування є логічним розвитком стратегічного планування, способом реалізації стратегії банку з метою

утвердження його місії. Його зміст полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із розробленням бізнес-плану та короткострокових планів з метою реалізації обраної стратегії. У процесі тактичного планування, на відміну від стратегічного, функціонування банку розглядається в межах певного періоду, найчастіше – річного, у рамках певної продуктової програми, заданого потенціалу та системи управління. Воно охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності банку та підпорядковує їх досягненню цілей та місії.

За допомогою короткострокового планування банк вирішує свої тактичні завдання. Воно має три основні форми:

- 1) перша форма короткострокового планування ґрунтується на деталізації довгострокового плану;
- 2) друга форма ґрунтується на визначенні політики і дій під можливі події в майбутньому;
- 3) третя форма ґрунтується на складанні бюджету під довгостроковий план [39, с. 60].

Планування в межах підсистеми тактичного планування передбачає:

- спостереження та аналіз стану фінансової діяльності банку;
- розробку і доведення до продуктивних підрозділів оперативних установок у частині формування планових фінансових потоків (кредиторської та дебіторської заборгованості банку);
- формування оперативних вимог до структури фінансових операцій і угод банку, що забезпечують мінімізацію банківських ризиків;
- прогнозованого агрегованого балансу банку на заданому інтервалі часу в розрізі збільшення власного капіталу банку, структури власних залучених ресурсів, збалансованості між прибутковістю та ліквідністю банку [49, с. 140].

На рівні підсистеми тактичного планування здійснюється розподіл доступних на даний момент часу і прогнозованих на найближчу перспективу ресурсів банку по сферам та областям його фінансової діяльності. Результатом рішення задач даної підсистеми є пропозиції по формуванню банківських портфельів. Основна задача тактичного планування – формування оптимально

збалансованих у часі (по ризику, прибутковості й обсягах) банківських портфелів, що забезпечують виконання вимог Цільової програми, з урахуванням прогнозу розвитку макроекономічної ситуації і ситуації на фінансовому ринку на перспективу, яка задана. Тактичне планування здійснюється у кілька етапів (рис. 1.3).

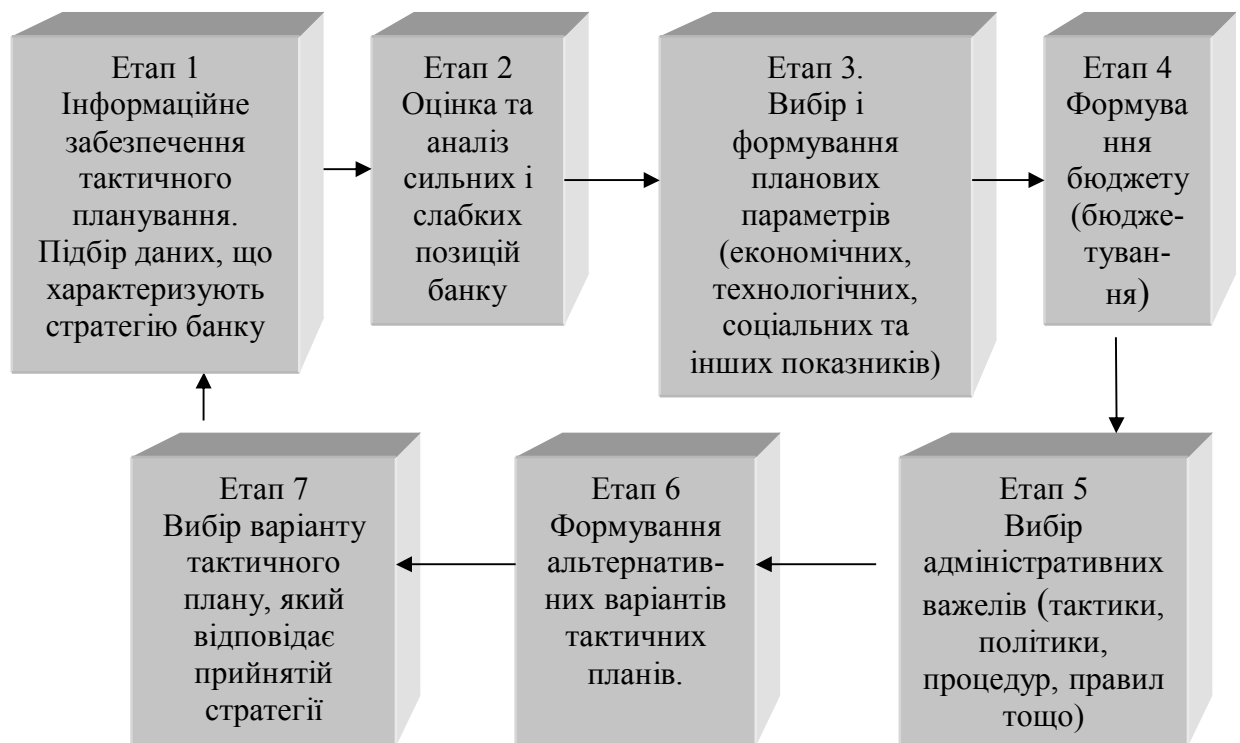


Рис. 1.3. Процес тактичного планування у банку [49]

Етап 1. Інформаційне забезпечення тактичного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів, здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних оперативних планів, методичного забезпечення. Ефективність цього етапу відчутно зростає при використанні сучасних інформаційних технологій. Етап 2. Оцінка та аналіз сильних і слабких позицій банку. Відбувається так само, як за стратегічного планування. Етап 3. Вибір і формування планових параметрів. Цей етап є одним із найважливіших в тактичному плануванні. Його завдання полягає в розробленні системи економічних, технологічних, соціальних показників, які покликані сприяти

реалізації обраної стратегії діяльності банку з використанням наявного інформаційного забезпечення та виявлених його сильних і слабких позицій.

Етап 4. Формування бюджету (бюджетування). Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків – у межах тактичного планування називається бюджетуванням. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Наступним кроком після визначення центрів відповідальності є формування бюджетів [40, с. 171].

Етап 5. Вибір адміністративних важелів. Адміністративні важелі формуються на основі тактики, політики, процедур, правил. Тактичні плани розробляються на рівні середньої ланки управління з метою розвитку стратегій. Застосування всіх адміністративних важелів забезпечує створення певного організаційно-розпорядчого механізму, спрямованого на реалізацію стратегії.

Етап 6. Формування альтернативних варіантів тактичних планів. Здійснюється розробка альтернативних варіантів тактичних планів, тобто конкретних способів впливу керуючої системи організації на керовану з метою досягнення цілей, виконання завдань та встановлених показників. Як правило, альтернативні варіанти формуються з урахуванням оптимістичних та песимістичних прогнозів щодо умов функціонування банку.

Етап 7. Вибір варіанта плану, який відповідає прийнятій стратегії і є передумовою формування управлінського рішення. На підставі розгляду альтернативних варіантів тактичних планів обирають найоптимальніший план. Крім комплексності він повинен відповідати обраній стратегії діяльності банку; враховувати зміни умов зовнішнього середовища функціонування, сильні та слабкі позиції банку; відображати всі сфери діяльності банку [6, с. 97].

На рівні підсистеми оперативного планування завдання банківської діяльності полягає у визначенні раціональних схем залучення пасивів банком та розподілі ресурсів в портфелі його активів. Рішенням завдань підсистеми оперативного планування є плани-графіки розподілу ресурсів (фінансових,

матеріальних, трудових) між підрозділами банку. Оперативне планування пов'язане насамперед із щоденним управлінням банківським балансом, яке здійснюється з позицій оцінювання співвідношення «прибуток-ризик». Оперативне планування здійснюється банком на найкоротші календарні періоди часу: добу, декаду, місяць. Етапами вирішення даного завдання є:

- визначення за обсягами та строками ресурсів банку, які спрямовуються на проведення активних операцій, та схем їх залучення;

- встановлення розміру частки активів банку, що виділяються в якості первинного резерву – головного джерела забезпечення ліквідності для негайних виплат і здійснення поточних платежів. Первинні резерви є малодохідним видом активів, і банк з метою максимізації прибутку прагне до зниження їхньої частки в структурі активів. До первинного резерву відносять високоліквідні активи: готівкові кошти; кошти на кореспондентському рахунку банку в НБУ; сума перевищення коштів, які обліковуються на кореспондентських рахунках, що відкриті в інших банках [22];

- встановлення частки вторинних резервів (менш ліквідних активів, в основному цінних паперів, що входять до складу інвестиційного портфеля банку). Основне їх призначення – бути джерелом поповнення первинних резервів, а також забезпечувати одержання прибутку;

- вирішення задачі оптимального розподілу ресурсів по статтям балансу і видам фінансових операцій.

Процес оперативного планування банківської діяльності допомагає спрямовувати управлінські зусилля менеджерів щодо використання ресурсів у напрямках, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей та завдань, але фундаментальні питання – які ресурси і як саме слід використати для досягнення цілей – вирішується в процесі бюджетування. За допомогою бюджету збалансовуються витрати банку й обсяги проведених операцій, рівномірно розподіляються витрати банку, визначаються оптимальні розміри витрат для досягнення найкращих фінансових результатів [16, с. 148].

Процедура бюджетування діяльності банку забезпечує як чітке бачення

проблем і перешкод, що виникають в процесі практичної реалізації стратегії і тактики банку, так і розробку нових способів досягнення стратегічних цілей банку. Більше того, бюджетування дозволяє банку заздалегідь підготуватися до змін у зовнішньому середовищі, тож ефект його використання важко переоцінити.

1. 3. Інформаційне забезпечення планування діяльності банку

На особливу увагу в межах дослідження ключових аспектів стратегічного планування банківської діяльності заслуговує питання щодо інформаційного забезпечення планування.

Економісти вважають, що наявність інформації є початковою основою управління будь-яким об'єктом [38, с. 101]. Безумовно, банк як складна суспільно-економічна система для свого управління та планування власної діяльності потребує широкої інформаційної бази. З одного боку, достовірна, повна та своєчасна інформація необхідна для вирішення складних завдань планування банківської діяльності та надання банківських послуг на сучасному рівні. З іншого боку, що більш важливо для нашого дослідження, наявність такої інформації виступає метою формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення планування банківської діяльності. Можна зазначити, що результативність системи планування банківської діяльності значною мірою залежить від того, як організований збір, обробка, розподіл інформації з метою забезпечення процесу прийняття рішень в банку.

В науковій літературі поширена думка, що поняття “інформація” походить від латинського “informatio”, що означає виклад, роз'яснення фактів, подій, явищ. Під інформацією слід розуміти сукупність відомостей про зміни, що здійснюються в системі та навколишньому середовищі, які зменшують ступінь невизначеності наших знань про конкретний об'єкт [25, с. 16].

Спеціалісти з маркетингу поділяють банківську інформацію на декілька типів: факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки та конфіденційна інформація,

яка є суттєвою для розробки інформаційних технологій [18, 61]. Розглянемо суть зазначених складових, оскільки це важливо для розуміння сутності інформаційного забезпечення планування банківської діяльності (рис.1.4).



Рис.1.4. Основні типи банківської інформації [38, с. 101]

Факт – це інформація про подію, процес, існуючий стан, які мають місце в середовищі життєдіяльності банку. Фактична інформація, використовувана в процесі планування банківської діяльності, дуже різноманітна, формується з різних джерел, має великі обсяги, підлягає накопичуванню в базі даних і подальшій обробці, в основній масі циклічно поновлюється [47, с. 132].

Оцінка – ґрунтується на висновках, отриманих при обробці інформації у минулому і теперішньому часі. Інформація, яка містить оцінку процесу, явища, стану, є основою для прийняття рішень банком, тому її необхідно зберігати у базі даних для подальшого аналізу їх правильності і набуття знань на майбутнє, особливо при використанні баз знань та експертних систем [47, с. 132].

Прогноз – інформація, отримана в результаті розрахунків основних показників діяльності банку на майбутнє. Для прогнозу використовуються різні методи і моделі розрахунків (екстраполяція тенденцій, кореляційний і регресивний аналіз), знання експертів і спеціалістів в банківській сфері. Достовірність прогнозу можна оцінити шляхом використання іншого методу прогнозу та порівняння отриманих результатів, оцінки якості моделі. Крім того, можна порівняти прогнозу й фактичну інформацію і зробити висновки.

Узагальнені зв'язки характеризують ступінь залежності досліджуваного показника від інших показників і дають можливість побачити не тільки очевидні дані, а й системні зв'язки між показниками, тому широко використовуються в ситуаційному аналізі та розробці банківських планів.

Конфіденційна інформація, як і джерело її отримання, не підлягає розголошенню і має різний рівень надійності. Так, банками використовується конфіденційна інформація про плани банків-конкурентів, про можливі зміни у банківському законодавстві тощо [47, с. 132].

Інформаційне забезпечення планування банківської діяльності представляє собою процес безперервного цілеспрямованого підбору всіх вищезазначених типів інформації, необхідних для складання планів банку.

Інформаційне забезпечення планування банківської діяльності – це основа наукового пізнання механізму планування банківської діяльності, що вміщує різноманітну економічну, фінансову, комерційну інформацію і має відображати стан банку в певний момент часу з певним рівнем деталізації [71, с. 44].

Ефективні стратегічні рішення банку мають ґрунтуватися на якісній і кількісній оцінках умов і чинників, що діють в самому банку й поза ним. Тому без необхідної інформації неможливо правильно виявити і оцінити сукупність чинників, що визначають реальний стан середовища, в якому банк працює.

Процес планування банківської діяльності насамперед пов'язаний із пошуком і аналізом інформації про складові зовнішнього середовища [11, с. 79]. Зовнішні чинники можуть мати різний вплив на банк, починаючи від негативного до позитивного. Зрозуміло, що й роль кожного з чинників в процесі планування банківської діяльності може змінюватися від позитивної до негативної і навпаки.

В сучасних умовах розвитку для інформаційних банківських технологій характерне широке використання вискоефективних автоматизованих інформаційних систем, що істотно підвищують рівень передбачування впливу зовнішніх чинників на банк. Сучасні інформаційні системи дають можливість здійснювати збір і зберігання інформації, оперативно й точно передавати її за призначенням, здійснювати обробку. На цій підставі з'являється можливість

ефективно планувати банківську діяльність, поетапно аналізувати її та своєчасно коригувати, відстежуючи зміну умов зовнішнього середовища.

Під інформацією слід розуміти сукупність відомостей про зміни в системі та навколишньому середовищі, які зменшують міру невизначеності знань про об'єкт [25, с. 58].

Стратегічна інформація, яка має використовуватися в процесі планування банківської діяльності, є організованою сукупністю таких даних, які пройшли аналітичну обробку і підготовлені до конкретного і певного використання в процесі планування. На першому етапі стратегічна інформація готується у вигляді баз даних, під якими розуміють структурно організовані, але аналітично неопрацьовані масиви показників, що характеризують стан внутрішнього і зовнішнього середовища банку. Другим етапом підготовки є нагромадження сукупності даних та їх аналітичне опрацювання. Наявність і використання стратегічної інформації надає можливість приймати відповідні рішення на будь-яких рівнях управління банком [38, с. 103].

За таких обставин формування системи інформаційного забезпечення має на меті дати банку повну, достовірну та своєчасну інформацію, необхідну для вирішення складних завдань планування банківської діяльності. Від того, як організований збір, обробка, розподіл інформації, значною мірою залежить результативність системи планування банківської діяльності в цілому.

Для конкретизації сутності інформаційного забезпечення планування банківської діяльності потрібно вирішити завдання визначення вимог до інформації та формування переліку інформації, потрібної для планування банківської діяльності. Основні вимоги, яким має відповідати інформація з позиції планування банківської діяльності зображено на рис.1.5.

Інформація має бути надійною та достовірною. Інформацію можна вважати достовірною тоді, якщо вона не спотворює істини. На практиці виконання цієї вимоги досягається за рахунок використання методологічно правильної техніки отримання даних банком, а також шляхом їх перевірки. Управлінські рішення

банку, прийняті на підставі недостовірної інформації, будуть помилковими та можуть призводити до значних втрат коштів.

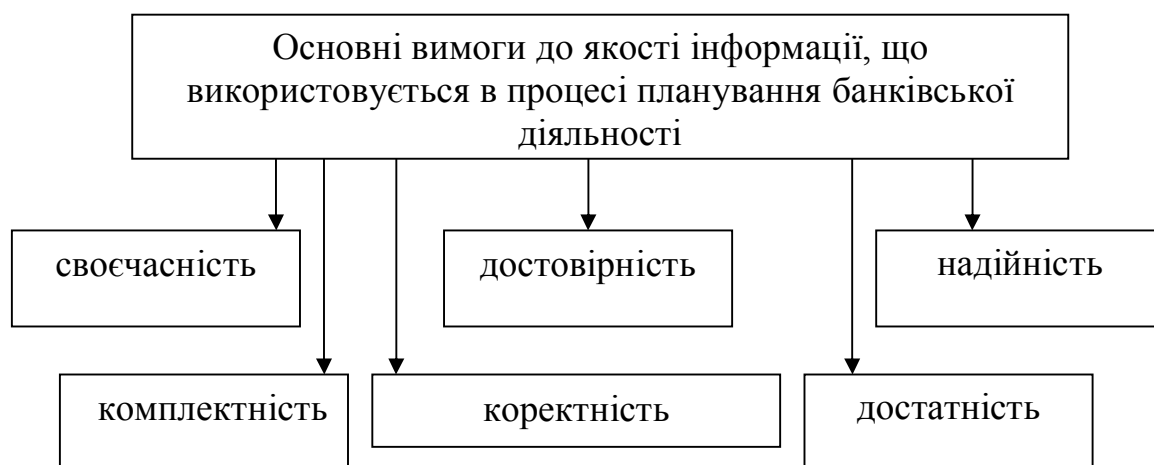


Рис.1.5. Основні вимоги до якості інформації [47, с. 134]

Своєчасність інформації передбачає, що вона зберігає свою актуальність на той час, коли стає доступною для використання банком. Актуальна інформація дає реальне відображення стану банку і забезпечує процес оптимального прийняття рішень. Неактуальна інформація не є суттєвою для поточних рішень, хоча може використовуватись у майбутньому.

Вимоги щодо актуальності зростають при роботі банків в економічних умовах, які постійно змінюються. Інтервал часу, протягом якого інформація залишається актуальною, залежить від природи рішень, що приймаються на її основі, але в будь-якому разі цей період не може бути меншим від часу, який відводиться для прийняття управлінського рішення банком.

Інформація відповідає вимозі достатності, якщо її досить для розуміння та прийняття на її підставі управлінських банківських рішень. Для розв'язання задач планування банківської діяльності необхідна інформація, досить конкретна за змістом, яка враховує усі фактори, що характеризують ситуацію, і досить повна для прийняття рішень [54, с. 73].

Від повноти інформації залежить ефективність прийняття рішень банком. І це важливе не тільки для окремого банку, а й для банківського сектору економіки

в цілому. Оскільки інформація необхідна банку для своєчасного реагування на різноманітні непередбачені ринкові процеси та явища, що виникають у зовнішньому середовищі і мають визначальний вплив на процеси планування банківської діяльності, базовим має стати положення, що неповнота інформації не лише стримує прийняття банківських рішень, а й може стати причиною помилок в процесі планування банківської діяльності. Разом з тим, неповна інформація спотворює умови для складання планів банку, а це, в свою чергу, призводить до неефективності планування банківської діяльності в цілому.

Інформація має бути цінністю для банку, оскільки в іншому випадку вона лише відволікає увагу, заважає осмисленню суті процесів, подій, операцій. Цінність інформації залежить від обсягу та значущості завдань, що вирішуються в банку на її основі.

Інформація має бути коректною і належно підготовленою для застосування банком, що дасть змогу своєчасно й ефективно використати її для прийняття управлінських рішень. Виконання цієї вимоги забезпечується за рахунок відповідної обробки та аналізу даних і подання їх у доступній формі, що легко читається (наприклад, у вигляді таблиць, схем, діаграм, графіків) [47, с. 134].

Інформація має задовольняти й таку важливу вимогу, як зіставлення. Порівнянність даних досягається за рахунок використання банком єдиної методологічної бази спостережень і реєстрації показників.

Додатковими вимогами до інформації мають бути: її аналітичний та прогнозний характер, а також наявність її релевантності (відповідності між інформаційним запитом і отриманим повідомленням за сутністю) та адекватності (тотожності отриманого повідомлення інформаційному запиту за структурою).

Важливо постійно розширювати доступ банку до зовнішніх джерел інформації, використовуючи усі можливості телекомунікаційних мереж, а також об'єднувати внутрішні джерела інформації єдиними системами організації даних, єдиними системами передачі, що дають змогу оптимізувати інформаційні потоки, санкціонувати доступ співробітників до даних.

Основними зовнішніми джерелами інформації для цілей стратегічного

планування в банках є документи, що приймаються: вищим органом законодавчої влади (Верховна Рада України); вищим органом виконавчої влади країни (Кабінет Міністрів України); Національним банком України, що є основним органом регулювання та нагляду банківської системи, іншими державними органами (Державна податкова адміністрація України та інші); банками, банківськими союзами і асоціаціями, громадськими саморегулювальними організаціями; міжнародними фінансовими інститутами, такими як МВФ, ЄБРР, Світовий банк.

Основні джерела інформаційного забезпечення системи планування банківської діяльності представлено на рис. 1.6.

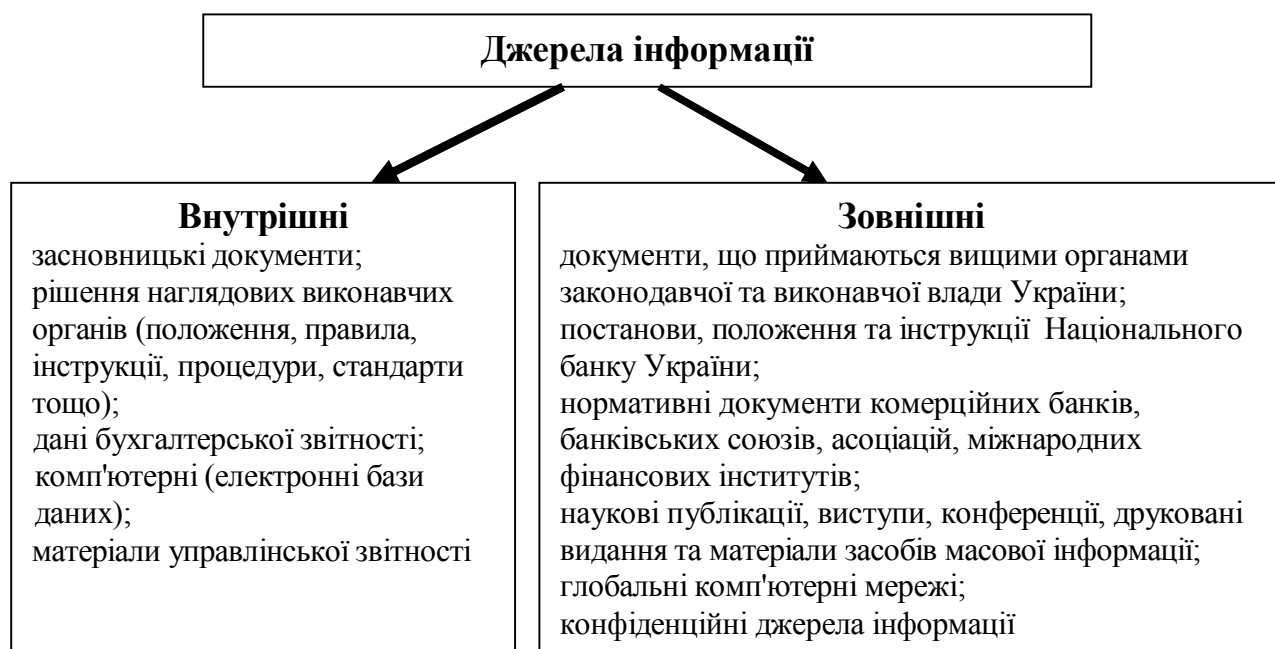


Рис.1.6. Основні джерела інформаційного забезпечення

До зовнішніх джерел інформації належить наукові публікації, доповіді, а також інформаційно-аналітичні бюлетені, тобто так звані офіційні видання. Також до цієї групи інформаційних джерел відноситься синдикативна інформація. “Це первинна інформація, яку спеціальні інформаційно-консультаційні організації збирають, обробляють, а потім продають своїм передплатникам” [3, с. 37]. Така інформація є, як правило, недорогою і високоякісною, оскільки її збір ґрунтується на відпрацьованій системі.

В свою чергу, внутрішні джерела інформації відіграють величезну роль в

інформаційному забезпеченні системи планування банківської діяльності. Серед них насамперед необхідно виокремити: засновницькі документи банку; емісійні проспекти і звіти про емісію цінних паперів; інші внутрішні нормативні документи банку (рішення правління, наглядової ради, накази, інструкції, положення), що регламентують правила та процедури прийняття управлінських рішень, здійснення операцій і послуг. До внутрішніх джерел інформації також входять: дані бухгалтерського обліку та звітності (у тому числі офіційна й управлінська звітність); внутрішні бази даних; довідки за результатами перевірок, що проводяться Національним банком України і його територіальними управліннями, Державною податковою адміністрацією України, іншими державними контрольними органами; матеріали перевірок діяльності банку зовнішніми аудиторами.

Залежно від існуючих обставин керівництво банку самостійно визначає, яка саме інформація потрібна для складання планів банку, яким чином, в якому аналітичному розрізі і в які терміни вона повинна надаватися користувачам, та хто є тими користувачами в тому чи іншому випадку.

Загалом, інформація, яку формують вищенаведені джерела, організовується в різні інформаційні системи, та включає наступні:

а) зовнішні інформаційні системи:

- система законодавчих і нормативних документів;
- інформаційні системи на базі нових технологій (наприклад, Інтернет);

б) внутрішні інформаційні системи:

- система внутрішніх нормативних документів банку;
- система бухгалтерського обліку та звітності;
- автоматизована банківська система;
- система економічної безпеки банку;
- система управління внутрішньобанківськими ризиками;
- система оцінки діяльності банку;
- маркетингова інформаційна система [6, с. 143].

З вищеназваних інформаційних систем, на наш погляд, особливе значення

для цілей планування банківської діяльності мають: зовнішні інформаційні системи на основі новітніх інформаційних технологій, система законодавчих і нормативних документів, система внутрішніх документів банку, система бухгалтерського обліку та звітності.

З огляду на базове положення про існування зовнішніх джерел та джерел, притаманних конкретному внутрішньому середовищу, модель взаємодії банку та інформаційного середовища в процесі планування банківської діяльності представлено на рис.1.7.

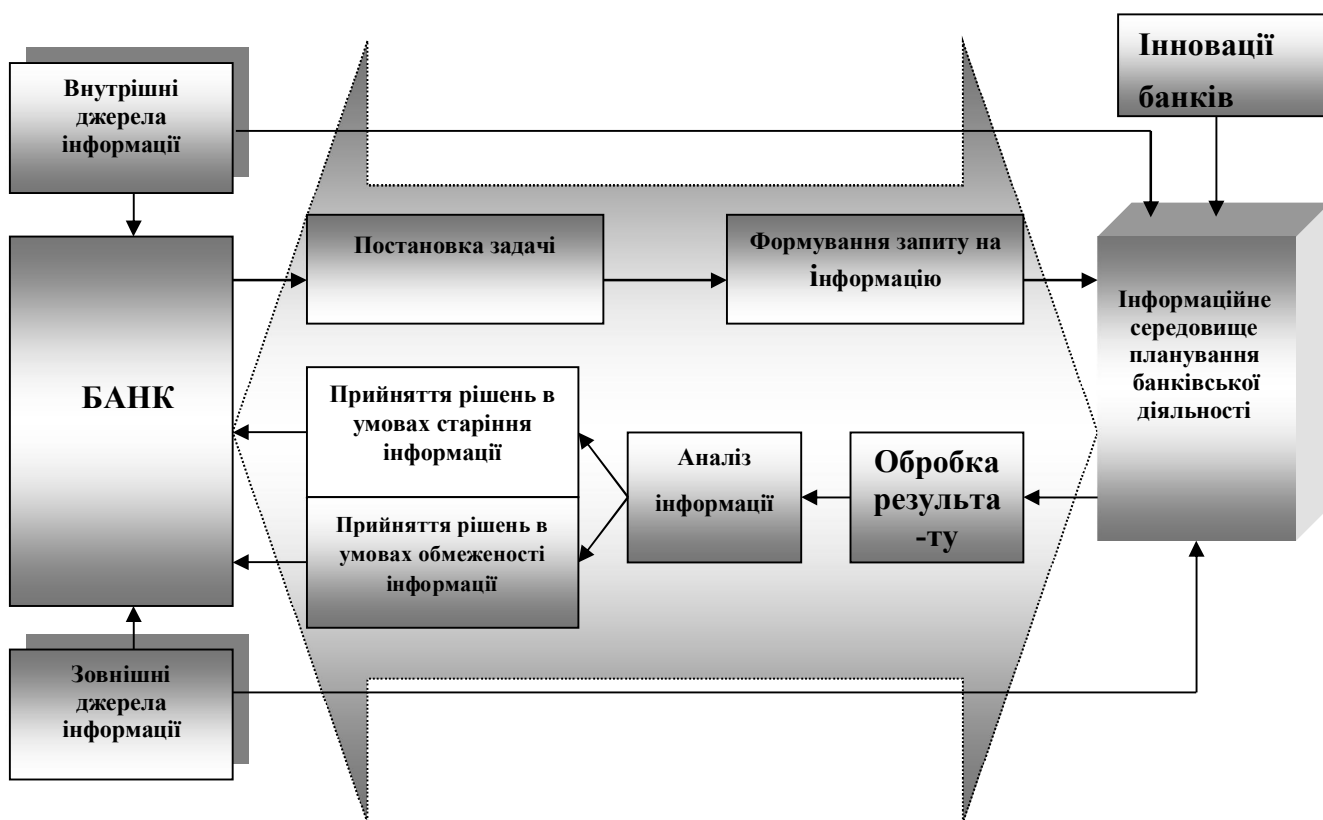


Рис. 1.7. Взаємодія банку та інформаційного середовища в процесі планування банківської діяльності [47, с. 136]

Одним з проблемних для банків України моментів у організації ефективного інформаційного забезпечення планування є питання існування істотних протиріч між необхідністю досягнення прозорості цього середовища і безпекою банків. Схема ефективного інформаційного забезпечення повинна формуватися з дотриманням необхідних норм як розкриття інформації, так і захисту інформації, якою може володіти банк.

Інформація є і товаром, і важелем, який впливає на банківську діяльність. Банки можуть мати однаковий доступ до інформації, але підхід і, зрозуміло, використання банками цієї інформації буде різним, виходячи з технічних можливостей і цілей, які вони перед собою ставлять. Також слід враховувати, що ситуація, коли для банку доступним є весь обсяг інформації, є ідеальною. За таких умов банківський ринок був би ефективним, а інформація втратила б свою ціну як товар, яким вона й є насправді. Тому при плануванні банківської діяльності слід враховувати помилки, які є наслідком недостатності інформації [18, с. 125].

Варто зазначити, що основною проблемою створення ефективного інформаційного забезпечення планування банківської діяльності часто є зовсім не нестача інформації, а її надлишок. При складанні конкретних планів її набагато більше, ніж може сприйняти окремий менеджер банку.

Сучасне інформаційне забезпечення планування банківської діяльності повинно включати прогностичну складову. Враховуючи це, до основних завдань прогнозування в системі планування банківської діяльності потрібно зараховувати наступні:

- 1) визначення ринкових інтересів банку;
- 2) оцінка можливих цілей розвитку внутрішнього середовища банку та його окремих складових;
- 3) оцінка шляхів розвитку внутрішнього середовища банку та його окремих складових;
- 4) визначення внутрішніх і зовнішніх загроз діяльності банку та їх негативних наслідків;
- 5) оцінка необхідних витрат і ресурсів для складання оптимальних перспективних планів банківської діяльності.

Таким чином, банки внаслідок специфіки своєї діяльності мають або можуть мати величезні можливості щодо накопичення значних обсягів інформації, яка може бути використана в процесі планування банківської діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Складання фінансового плану в банку є складним багаторівневим процесом, заснованим на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку. Для розвитку та впровадження процесів фінансового планування в банку необхідно впроваджувати вартісні підходи до процесів планування фінансів банку; складати окремі фінансові плани по впровадженню і просуванню окремих банківських продуктів; розробляти методичне забезпечення складання фінансових прогнозів, стратегічних та поточних(оперативних) фінансових планів та здійснення аналізу його показників і результатів його виконання, введення критерію якості планів.

Проаналізувавши існуючі точки зору, їх переваги та недоліки, сутність планування банківської діяльності розглядається з наступних позицій: планування банківської діяльності як одна з функцій менеджменту (в класичній теорії управління); планування банківської діяльності як вибір зі кількох альтернатив за умовою невизначеності (концепція прийняття рішень з точки зору математичних рішень); планування банківської діяльності як складова поведінки банку або підприємства, зумовленої впливом зовнішніх і внутрішніх організаційних факторів (поведінкова концепція прийняття рішень).

Таким чином плануванням банківської діяльності трактується як функція банківського менеджменту та комплекс заходів, які визначають процес встановлення конкретних цілей та послідовність їх досягнення з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним підрозділом і всім банком, враховуючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах постійної невизначеності кон'юнктури ринку.

З метою підвищення ефективності діяльності банківських установ як ефективних систем та рівня виконання своїх функцій банківською системою в цілому реалізуються підсистем планування банківської діяльності у таких напрямках: генеральне цільове планування; стратегічне планування; тактичне планування; оперативне планування.

Суттєвий вплив на загальноекономічний ефект роботи банку здійснює

інформаційне забезпечення.

В даному контексті в використанням інформаційного забезпечення відбувається визначення інформаційних потреб банку, достатніх для моніторингу на постійній основі стану зовнішнього середовища банку в цілому і його діяльності в сфері планування; встановлення першоджерел загальної інформації щодо стану зовнішнього середовища банку; збирання даних і передача їх для наступної аналітичної обробки; оцінка достовірності, комплектності і своєчасності надання інформації; попередня обробка отриманої інформації і занесення результатів в бази стратегічних даних банку; аналітична обробка стратегічних баз даних банку і виявлення конкретних загроз з боку зовнішнього середовища банку; збирання цільової інформації для поглибленого аналізу банком конкретних внутрішніх і зовнішніх загроз з виявленням чинників і умов появи загроз.

Таким чином, основною метою планування в банку є визначення та конкретизація фінансових умов функціонування банківської установи на основі розробки, узгодження та затвердження системи взаємопов'язаних фінансових планів для забезпечення відтворювального процесу відповідними за обсягом та структурою фінансовими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СКЛАДОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1. Аналіз стратегічного планування діяльності банку

Складовою успіху банку є система управління, що передбачає систему інструментів та організаційний апарат для досягнення мети розвитку. Стратегічне управління передбачає формування глобальної концепції (місії, мети) життєдіяльності банку та способи її реалізації. Ефективною системою прийняття рішень в стратегічному управлінні є стратегічне планування, яке повинне забезпечити цільовий підхід до прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на визначенні перспектив розвитку банку. Стратегічне планування є складовою системи стратегічного управління банком [8, с. 164].

Дослідження методів, інструментів, підходів, концепцій до діючих систем планування банків України проводиться на прикладі трьох груп банків (за класифікацією НБУ) з метою оцінки їх ефективності та з'ясування особливостей планування банківської діяльності на рівні стратегічного, тактичного, оперативного планування. Проаналізуємо та оцінимо систему планування в ПАТ “Райффайзен банк Аваль”.

Стратегічні плани спрямовані на довгострокову перспективу і базуються на аналізі наявних тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. Стратегічна мета банку формулюється у контексті його місії як безстрокової концепції існування та розвитку.

Система оцінки стратегічного планування, що використовується у банках повинна включати наступні критерії:

- 1) послідовність: стратегія не повинна містити суперечливих цілей і програм;
- 2) погодженість: стратегія повинна передбачати адаптивну реакцію на зовнішнє середовище й зміни, що відбуваються в ній;

3) перевага: стратегія повинна забезпечувати можливості для творчості й (або) підтримки конкурентної переваги в обраній сфері діяльності;

4) здійсненність: стратегія не повинна передбачати надмірних витрат наявних ресурсів і вести до виникнення нерозв'язних проблем [14, с. 13].

Для оцінки стратегічного планування банку використовують комплекс якісних оціночних показників:

- здійсненність, тобто можливість реалізації стратегії з обліком наявних у банку ресурсів і зацікавленості всього персоналу. Так, стратегія росту вимагає набагато більше засобів, ніж стратегія поступового вдосконалювання;

- послідовність і гармонійність, тобто погодженість в організаційних діях, адаптація до зовнішніх умов;

- формування й підтримка конкурентних переваг, які забезпечать підвищення прибутковості банку [13, с. 192].

В економічній літературі подано наступні інструменти стратегічного планування банківської діяльності: аналіз конкуренції; портфельний аналіз; аналіз потенціалу; стратегічні розриви; розробка сценаріїв; модераційний метод; SWOT-аналіз (додаток А) [2, 8, 9, 35].

Використовуючи дані інструменти стратегічного планування проаналізуємо рівень стратегічного планування у ПАТ “Райффайзен банк Аваль”.

В основі діяльності ПАТ “Райффайзен банк Аваль” на ринку фінансових послуг України лежить зважене та ефективне стратегічне управління та планування банківської діяльності. Стратегічні цілі ПАТ “Райффайзен банк Аваль” представимо наступним чином (рис. 2.1):

1. Аналіз конкуренції. Стратегічне планування має забезпечити банку виживання в довгостроковій перспективі. Це означатиме, що він успішно впорається зі своїми завданнями, приносячи своєю діяльністю задоволення тим, хто входить в сферу ділової взаємодії [53]. В першу чергу це стосується клієнтів, працівників, його власників. Але для цього необхідно, щоб банківські продукти конкретного банку мали конкурентні переваги. Тому в зв'язку з цим служба планування проводить аналіз конкуренції.

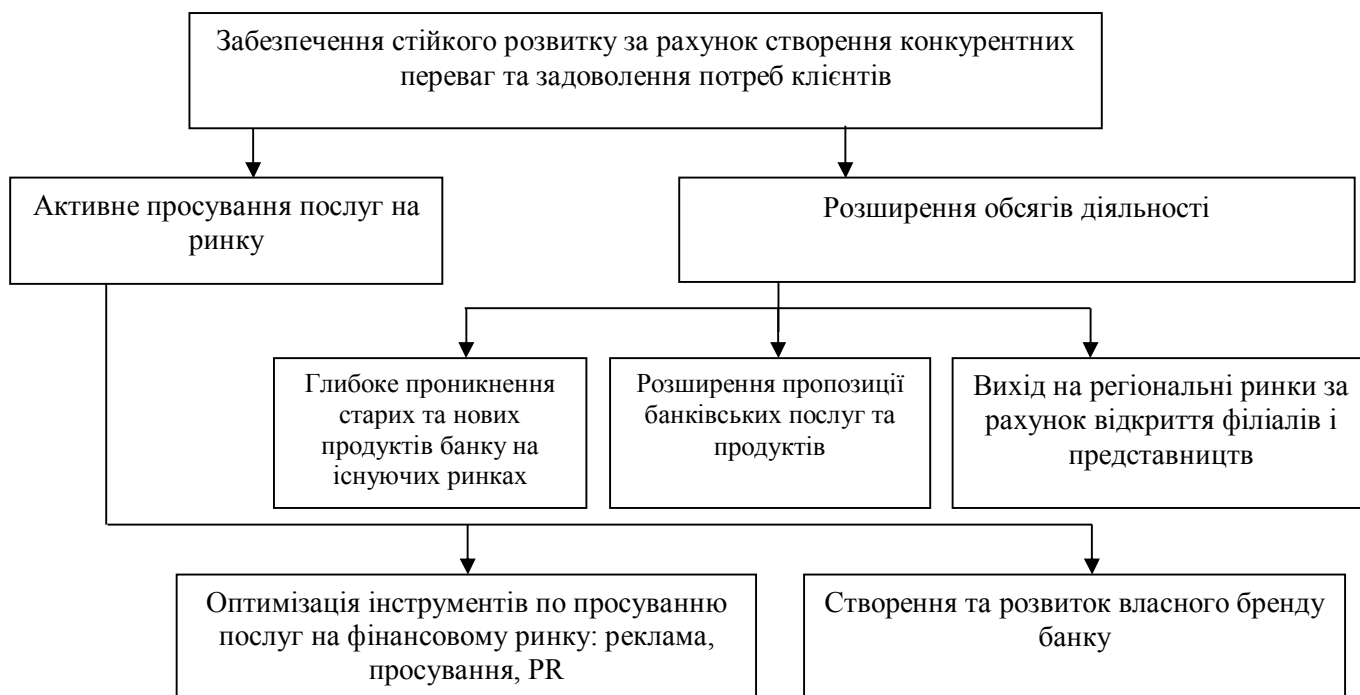


Рис. 2.1. Стратегічні цілі діяльності ПАТ “Райффайзен банк Аваль” [53]

Конкурентне середовище банку постійно змінюється, та при використанні ним нових стратегій можуть виникнути проблеми, а саме:

- малі і середні банківські установи найчастіше мають декілька конкурентів на одному специфічному ринковому сегменті;
- з точки зору клієнта банки пропонують схожі або рівноцінні продукти і послуги.

Аналіз конкуренції дозволяє виявити цілі конкурентів, а тому своєчасно встановити власні стратегічні можливості і виявити небезпеки. Виявлені слабкі сторони конкурентів стають початковим пунктом для проведення власної наступальної стратегії. Завдяки цьому створюються передумови для забезпечення зростання та отримання банком прибутків, які гарантують довгострокове його існування на банківському ринку.

2. Портфельний аналіз – це метод, що дозволяє поліпшити якість стратегічного планування у банку. Цей метод припускає аналіз стратегій банку в довгостроковому плані. На базі результатів портфельного аналізу керівництво приймає більш зважені рішення про напрями діяльності банку в майбутньому.

За допомогою портфельного аналізу банк поділяють на стратегічні бізнес-одиниці і аналізують їх окремо. Банківська установа складається з окремих стратегічних сегментів бізнесу, які аналізують з урахуванням їх взаємовпливу. Стратегічна бізнес-одиниця охоплює однорідні програми продуктів і послуг для одного специфічного ринку з єдиною конкурентною ситуацією. На практиці стратегічними бізнес – одиницями приймаються продукти банку, його продуктові групи або набори послуг. Шляхом утворення стратегічних бізнес-одиниць створюються транспарентні і незалежні плановані продуктові групи, що є потенціалом успіху банку [14, с. 14].

3. Аналіз потенціалу банку. Динаміка економічних і соціальних процесів в суспільстві, швидка зміна кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках, необхідність забезпечення стабільного розвитку банків ставить проблему пошуку ефективних шляхів планування перспектив розвитку банку, аналізу та його регулювання [12, с. 133]. Тому кінцевими результатами краще управляти впливаючи на причини, що формують їх. Такою першопричиною є потенціал – здатність банку забезпечити життєздатність і отримати прибуток в майбутньому. Раз на рік необхідно проводити аналіз потенціалу, для того щоб систематично визначати міру і ефективність його використання. Для цього встановлюються найважливіші критерії оцінки потенціалу необхідного для успішних дій на ринку в усіх функціональних сферах діяльності банку, передусім в маркетингу та збуті банківських продуктів.

При аналізі потенціалу банку складається перелік критеріїв, який ранжується по мірі важливості для банківської установи. Після розробки переліку критеріїв оцінюється кожен з них порівняно з ринковим лідером за шкалою від 1 (дуже добре) до 9 (дуже погано). За результатами аналізу розробляються спеціальні заходи щодо зміцнення виявлених сильних сторін банку та поступовому усуненню слабких [23, с. 59].

4. Стратегічні розриви. Керівництво і менеджери банку повинні систематично перевіряти, наскільки в довгостроковому плані відхиляється бажана траєкторія, яку визначають стратегічні цілі, від очікуваного розвитку банку.

Банківська установа повинна (раз на рік) порівнювати бажану і очікувану траєкторію розвитку. Якщо ці траєкторії розходяться, виходить стратегічний розрив [34, с. 8].

Визначення стратегічного розриву повинне спонукати банк до розробки нової стратегії або модифікації старої з метою реалізації довгострокових цілей. Для того щоб ліквідувати стратегічний розрив, використовують метод розробки сценарію майбутнього. Визначають, за допомогою яких стратегій з відповідними наборами заходів можна досягти прогнозних цільових показників і які фінансові ресурси для цього необхідні. При розробці сценаріїв виходять з оптимістичного або песимістичного варіанту розвитку подій. Якщо стратегічний розрив відомий банку, керівництво повинно сконцентруватися на вивченні наявного потенціалу, пошуку і реалізації нового потенціалу успіху.

5. Метод розробки сценаріїв. Під сценарієм мається на увазі опис майбутньої ситуації, в якій буде знаходитись банківська установа враховуючи шляхи її розвитку, що призведуть до цієї ситуації. Робоча група по створенню сценаріїв виходить з оптимістичних і песимістичних припущень про розвиток ситуації. Потім на основі сценаріїв розвитку банк формує відповідні стратегічні плани, порівнюючи фактичний його розвиток з параметрами розвитку за сценарієм, та вносить до планів відповідні корективи [37, с. 33]. За допомогою сценаріїв можна заздалегідь робити висновки про стан зовнішнього середовища (політики, економіки, суспільства) та про зміни ринків.

6. Модераційний метод. Такі традиційні методи, як виробничі наради, колективні обговорення поточних справ, письмові опитування завжди виявляються неефективними, коли роль грає чинник часу і для вирішення конкретної проблеми потрібні фахівці з певним рівнем компетенції. Метод модерації допомагає у виробленні даного рішення. Інструментарій методу модерації дозволяє узагальнити досвід і творчий потенціал різних людей для досягнення загальних цілей [39, с. 65]. Мета цього методу – змусити людей діяти в одній команді для розробки в найкоротші терміни конкретних пропозицій, націлених на вирішення проблеми.

Оцінюючи ефективність впровадження стратегічного планування в ПАТ “Райффайзен банк Аваль” та елементи процесу стратегічного планування, слід проаналізувати рівень їх виконання, тобто можливість їх досягнення.

Стратегічне планування ПАТ “Райффайзен банк Аваль” та стратегічні завдання, визначені банком, відповідають такому критерію, як послідовність, оскільки усі стратегічні цілі банку є гармонійними та не суперечать ні загальній стратегії банку, ні одна одній. ПАТ “Райффайзен банк Аваль” здійснює цілеспрямовану політику щодо обліку та надання інформації, необхідної для реалізації стратегічного планування.

На першому етапі проводиться аналіз макросередовища банку. Змін умов макросередовища впливає на всі показники роботи ПАТ “Райффайзен банк Аваль”, змінюючи тим самим його конкурентну позицію. При цьому конкурентоспроможність ПАТ “Райффайзен банк Аваль” можливо збільшити тільки за умови адаптації належним чином і в найкоротші строки до нового стану макросередовища. Процес адаптації, згідно ситуаційного підходу, полягає в регулюванні внутрішнього середовища з метою посилення позитивного впливу та виключення негативних наслідків зміни факторів макросередовища.

В табл. 2.1 наведено фактори макросередовища, які створюють можливості для розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль”, досліджено їх можливий вплив та силу впливу на банк (за 10-ти бальною шкалою, яка припускає оцінки від 1 до 10 балів: 1 бал – дуже незначний вплив фактору, 10 – максимальний вплив фактору) та з’ясовано відповідні дії банку для реалізації наданих можливостей.

На підставі аналізу та оцінки факторів макросередовища визначимо найбільш важливі з них, що сприяють подальшому позитивному розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” на українському ринку:

- активізація промислового виробництва та зростаюча потреба суб’єктів господарювання у кредитних ресурсах. ПАТ “Райффайзен банк Аваль” варто використати даний фактор шляхом залучення додаткових фінансових ресурсів на світовому ринку капіталів за більш низькою ціною та розмістити їх під кредитні портфелі українських суб’єктів господарювання;

Таблиця 2.1

Фактори макросередовища ПАТ “Райффайзен банк Аваль” [53]

Фактори	Прояв	Сила впливу на банк	Дії банку
1. Зростання обсягів промислового виробництва	Зростання попиту на кредитні ресурси, збільшення кількості кредитоспроможних позичальників.	9	Розширення ресурсної бази банку і збільшення обсягів кредитування економіки
2. Активізація суб'єктів підприємницької діяльності	Зростання розмірів доходів громадян збільшує рівень заощаджень населення, що дає змогу банку розраховувати на додаткові можливості формування ресурсної бази. Це стосується і суб'єктів підприємницької діяльності	6	Розробити дієві маркетингові програми по залученню коштів населення та суб'єктів господарювання і спрямувати ці кошти в найбільш прибуткові проекти (перш за все кредитні проекти)
3. Зростання життєвого рівня населення України	Збільшення доходів населення сприяє збільшенню заощаджень, що в свою чергу збільшує депозити населення, до того ж підвищується попит на банківські послуги з боку населення	7	Банку необхідно: 1) розширити обсяги кредитування; 2) активно впроваджувати і виводити на ринок банківські послуги для населення, у тому числі послуги платіжних систем з використанням пластикових карток
4. Активізація фондового ринку України	Активізація фондового ринку відкриє для банку значний сегмент фінансового ринку, на якому можливо ефективно розміщувати фінансові ресурси і отримувати прибутки	6	У разі появи позитивних тенденцій на фондовому ринку банку необхідно активізувати свою діяльність з цінними паперами
5. Активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств України	Активізація зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств збільшить обсяги міжнародних розрахунків	7	Банку необхідно активізувати роботу по пошуку нових банків-кореспондентів за кордоном та залучити до кола своїх клієнтів українські підприємства, що займаються ЗЕД

- поступове підвищення життєвого рівня населення збільшує попит на послуги споживчого кредитування. Отже важливий напрямок подальшого розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” на ринку – це активізація роботи з населенням та розширення пропозиції банківських продуктів для фізичних осіб.

- важливим фактором макросередовища, що сприяє подальшому розвитку банку на ринку, є активізація зовнішньоекономічних зв'язків вітчизняних

суб'єктів підприємницької діяльності, що у свою чергу ініціює формування попиту на банківські послуги, пов'язані з обслуговуванням експортних операцій.

Проаналізуємо фактори макросередовища, які створюють певні загрози для розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” на українському фінансовому ринку (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Фактори макросередовища, що створюють загрози
для розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” [53]**

Фактори	Прояв	Сила впливу на банк	Дії банку
1. Інфляція	Знецінення активів; труднощі з поверненням довгострокових кредитів	7	Здійснення банківських операцій, що зберігають купівельну спроможність коштів; урахування інфляційного впливу при визначенні ставки за кредитом
2. Спад в економіці	Посилення конкуренції між банками по наданню кредитів, зменшення кількості кредито-спроможних позичальників та попиту на банківські кредити	9	Переорієнтація з надання кредитів на надання банківських послуг населенню
3. Зростання безробіття, падіння життєвого рівня населення	Знецінення робочої сили, звільнення робітників, скорочення депозитів населення, скорочення ресурсної бази банку	7	Ефективне управління активами та пасивами, диверсифікація джерел капіталу
4. Збільшення податкового тягаря	Погіршення фінансового стану підприємств, тінізація економіки, відтік капіталів з банківської системи в “тінь”	8	Диверсифікація діяльності в інших напрямках надання фінансових послуг
5. Форс-мажорні обставини	Війна, стихійні лиха, тощо	9	Страховання на випадок стихійного лиха

В цілому, слід зазначити, що на даний момент рівень ризиків макроекономічної кон'юнктури є помірним, проте серед найбільш суттєвих ризиків зовнішнього середовища для банку є наступні:

- на фоні швидких темпів зростання кредитного портфелю фізичних осіб збільшуються ризики неплатежів за цими кредитами, що може поставити під загрозу стабільність банку;

- по мірі лібералізації внутрішнього банківського ринку в Україні існує велика ймовірність приходу крупного іноземного капіталу [53].

Проаналізувавши фактори макросередовища, які можуть впливати на роботу ПАТ “Райффайзен банк Аваль”, проаналізуємо середовище безпосереднього оточення банку та конкурентного середовища в сфері банківської справи з позицій можливого позитивного та негативного впливу на банк. В додатку Б подано фактори, які найбільш суттєво впливають на роботу ПАТ “Райффайзен банк Аваль” на ринку банківських послуг в Україні.

Підводячи підсумки оцінки основних можливостей та перешкод на шляху розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” на українському ринку, представимо узагальнену оцінку основних сприятливих та несприятливих факторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Сприятливі та несприятливі фактори
для розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” [53]**

Сприятливі фактори	Несприятливі фактори
Зростання обсягів промислового виробництва, активізація суб’єктів підприємницької діяльності, зростання життєвого рівня населення України, розвиток нових технологій в сфері банківських послуг, активізація фондового ринку України, активізація зовнішньоекономічної діяльності підприємств України, зростання банківської галузі, зростання попиту фізичних осіб на банківські послуги, зростання попиту на нові види кредитування, тенденція до збільшення довгострокових вкладень в структурі депозитів, обмежена пропозиція послуг українських банків-конкурентів ПАТ “Райффайзен банк Аваль”, позитивний імідж банку серед потенційних клієнтів, слабкість українських конкурентів через обмеженість капіталу у більшості українських банків	Світова економічна криза, інфляція, частковий спад в економіці України, зростання рівня конкуренції на ринку, зниження банківської маржі та скорочення прибутковості стандартних кредитних операцій банків, високий ступінь лояльності з боку крупних клієнтів до системних українських банків – прямих конкурентів ПАТ “Райффайзен банк Аваль”

Проведене дослідження зовнішнього середовища функціонування ПАТ “Райффайзен банк Аваль” виявило найбільш суттєві фактори, які створюють можливості та загрози для розвитку банку. Зокрема, до визначальних факторів

конкурентного середовища, що сприятимуть динамічному зростанню банку, є наступні:

- зростання всієї банківської галузі в Україні в цілому. Щоб використовувати цю позитивну тенденцію, ПАТ “Райффайзен банк Аваль” слід розвиватись у двох напрямках: по-перше, розширювати географію своєї присутності на українському ринку, збільшуючи кількість філій, відділень та банкоматів; по-друге, розширювати пропозицію банківських продуктів з метою більш повного задоволення попиту усіх цільових груп клієнтів – і крупних компаній, і суб’єктів підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу, і фізичних осіб;

- слабкість його українських конкурентів за такими параметрами, як обмежений асортимент банківських продуктів та обмежені капітальні можливості (нестача власного капіталу, необхідного для нарощування активних операцій з дотриманням усіх нормативів) [53].

ПАТ “Райффайзен банк Аваль” характеризується: доступністю до банківських продуктів через найрозвинутішу в Україні мережу відділень та філій; швидким прийняттям рішень завдяки чітко регламентованим процесам діяльності банку; високою якістю обслуговування приватних клієнтів; найкращими рішеннями для корпоративних клієнтів, що поєднують знання місцевого ринку та передовий міжнародний досвід.

ПАТ “Райффайзен банк Аваль” має значно більший асортиментний ряд банківських продуктів, ніж українські банки. За рахунок цього банк зможе досягти суттєвих конкурентних переваг у порівнянні з конкурентами. Друга конкурентна слабкість українських банків, яка у свою чергу може стати сильною стороною банку та суттєвим фактором конкурентної переваги ПАТ “Райффайзен банк Аваль”, – це обмеженість капіталу.

- високий рівень довіри з боку клієнтів та значний авторитет банку у потенційної цільової аудиторії [53].

- ПАТ “Райффайзен банк Аваль” має ефективну структуру управління, побудовану на чіткому розподілі на бізнес-лінії (корпоративна, роздрібна, малий

та середній бізнес та казначейство) та вертикалі підтримки (інформаційні технології та операційна підтримка, рахунки, контролінг, безпека та інші), створені на рівні Центрального офісу та регіональних дирекцій банку. ПАТ “Райффайзен банк Аваль” має чітке розмежування функцій фронт-офісу та бек-офісу, що підвищує якість обслуговування клієнтів та сприяє зменшенню ризиків.

Виділимо фактори негативного впливу на перспективи діяльності ПАТ “Райффайзен банк Аваль” на ринку України. Зокрема, світова економічна криза призвела до скорочення отриманої банком маржі. Відбувається зниження рівня прибутковості від основних операцій банку, що позначається на загальному рівні рентабельності діяльності ПАТ “Райффайзен банк Аваль” [53].

На основі виділених сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища побудуємо матрицю SWOT, в якій подамо альтернативні варіанти стратегій розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” в залежності від комбінацій факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (табл. 2.4).

За допомогою SWOT-аналізу визначено основні пріоритети діяльності ПАТ “Райффайзен банк Аваль”. Матриця дає можливість прослідкувати ступінь впливу сильних та слабких сторін банку на ринкові можливості, які відкриваються перед банком. Матриця SWOT для ПАТ “Райффайзен банк Аваль” дає змогу менеджменту формувати загальний перелік стратегій банку з урахуванням їхніх особливостей, але SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для управлінських рішень.

Система стратегічного планування у банківських установах повинна постійно вдосконалюватись, бути ефективним інструментом виконання вимог і рекомендацій НБУ, зовнішніх аудиторів, міжнародних рейтингових агентств, Базельського комітету з банківського нагляду, а також постійно налаштовуватись на прийняття попереджувальних заходів із запобігання втрати банком активів, доходів, капіталу, платоспроможності, ліквідності, на виважене ставлення до коштів клієнтів і гарантоване виконання всіх зобов’язань перед клієнтами банку.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT ПАТ “Райффайзен банк Аваль” [53]

	Можливості	Загрози
Слабкі сторони	Стратегія ліквідації слабких сторін за допомогою можливостей. Основні слабкі сторони ПАТ “Райффайзен банк Аваль” - значний рівень диференціації прибутковості бізнесу в різних регіонах України. Стратегія спрямована на збільшення прибутковості бізнесу в різних регіонах за рахунок придбання діючих збутових точок та залучення нових клієнтів, враховуючи їх сегментаційні особливості за допомогою ефективної збутової та комунікаційної політики.	Стратегія, спрямована на усунення слабких сторін для мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз. В даній ситуації ПАТ “Райффайзен банк Аваль” необхідно мобілізувати весь свій потенціал з метою утримання лідируючого положення на ринку. Успішна діяльність банку в даних умовах можлива за рахунок оптимізації витрат і концентрації на найбільш рентабельних напрямках банківської діяльності, виключаючи з портфелю банківських продуктів неперспективні напрямки.
Сильні сторони	Стратегія спрямована на використання існуючих можливостей за рахунок сильних сторін банку. Вона базується на постійному розширенні асортименту банківських продуктів та введенні продуктів-новинок, збільшенні пропозиції послуг на роздрібному сегменту ринку, підвищенні якості обслуговування у фронт-офісах ПАТ “Райффайзен банк Аваль”, розвитку регіональної мережі банку. Основні внутрішні сильні сторони даної стратегії – широкий портфель послуг, висока якість обслуговування, конкурентні ціни на послуги, значні фінансові ресурси ПАТ “Райффайзен банк Аваль”	Стратегія захисту від загроз за рахунок сильних сторін. Загрози пов’язані зі зростаючою конкуренцією з боку крупних іноземних банків, що поглинають місцеві банки. Стратегія розвитку ПАТ “Райффайзен банк Аваль” має спрямування на нейтралізацію агресії конкурентів та на захист свого ринкового сегменту та ніші. Реалізація стратегії полягає у формуванні лояльності з боку роздрібно та корпоративного сегментів через комплексність пропозиції та якісне обслуговування, активній маркетинговій політиці.

Для досягнення поставлених цілей та функціонування повноцінної системи стратегічного планування, забезпечення достатньою мірою її розвитку в банку необхідно постійно впроваджувати нові та вдосконалювати існуючі банківські та програмні продукти, підвищувати рівень інформаційних технологій банку, а також вживати заходи з підвищення рівня кваліфікації банківських працівників.

2. 2. Оцінка тактичного та бізнес-планування в банківських установах

В умовах інфляції, спаду виробництва та кризового стану економіки складність стратегічного планування пояснюється тим, що стратегічний план не

може бути скопійований: будь-який банк має індивідуальні особливості, пов'язані з організаційною структурою, системою цінностей, внутрішньою культурою, кадровим складом, обраною системою та методами керівництва, що визначає потребу адаптації системи планування до конкретних ринкових умов.

Основний акцент планування банківської діяльності в умовах сьогодення зміщується на тактичне планування.

Тактичне планування банківської діяльності охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності банку та підпорядковує їх досягненню цілей та місії банку. Тактичне планування зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. У тактичному плані формулюються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності [9, с. 67]. В сучасній науковій літературі існує думка, що тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, які заплановано одержати [8, с. 175]. Тактичний план може використовуватись як на рівні окремих підрозділів, відділень, так і на рівні банківської установи, залежно від характеру поставленого завдання.

Тактичне планування банківської діяльності ґрунтується на таких підсистемах:

- 1) підсистема прийняття рішень;
- 2) підсистема інформаційного забезпечення;
- 3) підсистема організаційного забезпечення [13, с. 194].

На рівні підсистеми прийняття рішень відбувається формальний аналіз рішень, що припускає використання моделей рішень, які формалізують зв'язок між ефективністю функціонування банку (наприклад, його прибутковістю) і контрольованими і неконтрольованими параметрами, що визначають рівень цієї ефективності.

В межах підсистеми інформаційного забезпечення відбувається систематизація та обробка значних обсягів інформації. В результаті

систематизації інформації банк має одержати відповіді на запитання про джерела інформації, їх достовірність та порядок постачання цієї інформації в банк, а також про варіанти збереження накопиченої інформації з метою її найбільш ефективного використання в майбутньому плануванні банківської діяльності [38, с. 105].

На рівні підсистеми організаційного забезпечення функції тактичного планування можуть по-різному розподілятися між підрозділами банку, в різноманітних сполученнях формуючи один із таких організаційних варіантів:

1. Сильна центральна служба планування, що розробляє довгострокові стратегії.

2. Центральна служба планування, що забезпечує короткострокове планування банківської діяльності шляхом надання допомоги організаційним підрозділам, що беруть участь у плануванні.

3. Децентралізація повноважень щодо поточного короткострокового планування: покладання відповідальності за упорядкування тактичних планів на тих керівників підрозділів банку, що відповідають за їх реалізацію [39, с. 66].

В процесі тактичного планування складається планова документація, у якій відображаються всі види запланованих показників на кінець відповідного періоду. Виділяють три види взаємозалежних тактичних планів:

1) перспективний план, що включає перспективи вдосконалювання банківських продуктів та послуг, а також шляхи впровадження нових банківських продуктів та послуг;

2) бізнес-план, що розробляється на один рік для планування поточної діяльності банку;

3) спеціальні плани (проекти), що конкретизують такі особливі цілі банку, як розробка нових видів послуг, впровадження нових технологій, завоювання нових ринків, перебудова організаційної структури банку [66, с. 77].

Кожен з цих планів включає механізм адаптації, що дозволить банку пристосовуватись до майбутніх умов, розширювати чи згортати діяльність. Принципова модель процесу адаптивного планування включає наступні етапи:

попередній опис цілей, прогнози зовнішнього оточення, передумови планування, вибір цілей банку, оцінка альтернатив, розробка планів, розробка стратегій.

Попередній опис цілей окреслює основне коло цілей і вимагає творчого підходу і достатніх можливостей банку для доступу до необхідної інформації. Головна ціль прогнозів зовнішнього оточення – погляд у майбутнє, що дозволяє банку побудувати модель ймовірного майбутнього стану зовнішнього середовища, яка відбиватиме характер соціально-економічних, політико-правових і науково-технічних факторів, з якими банк матиме справу в майбутньому. Передумови (припущення) планування містять основну фонову інформацію, необхідну для тактичного планування. Вони можуть бути конкретними і стосуватися, наприклад, темпів інфляції, або більш загальними, як припущення про зміну системи основних цінностей суспільства. На етапі вибору цілі уточнюються, деталізуються та конкретизуються. Після вибору та оцінки альтернатив банк зосереджує увагу на скоординованості цілей та альтернатив. На етапі розробки планів обрані цілі задокументовуються, фіксуються альтернативи та види діяльності, що забезпечать досягнення цілей.

На практиці короткострокове планування формалізується при складанні бізнес-плану, що визначає види діяльності, які банк планує здійснювати в найближчому році. Протягом останніх років бізнес-план перетворюється на постійний елемент компетентного управління банківською діяльністю і все ширше використовується банками України, що підтверджують практичними дослідженнями науковців [36, с. 27]. Бізнес-план описує всі основні аспекти майбутнього банку, деталізує заходи для досягнення певних цілей, включаючи оцінку очікуваних доходів і витрат, аналізує проблеми, з якими банк може стикнутися, і визначає способи їх вирішення.

У складанні бізнес-плану особисто беруть участь керівники банку, які, моделюючи майбутню діяльність банку, водночас перевіряють реальність реалізації завдань та місії банку. Розробка бізнес-плану дає керівництву банку можливість підтримувати розвиток банку у визначеному напрямку та передбачити можливі результати реалізації різних стратегій розвитку [17, с. 48].

Складання бізнес-плану дозволяє вирішити такі завдання:

- обґрунтувати економічну доцільність та перспективи діяльності банку;
- визначити джерела фінансування обраної стратегії розвитку банку та обсяги матеріальних і трудових ресурсів для досягнення цілей банку;
- визначити та охарактеризувати цільові ринки, що їх має намір обслуговувати банк;
- визначити склад маркетингових заходів банку щодо реклами та стимулювання продажу банківських продуктів;
- розрахувати очікувані фінансові результати, насамперед прибутки;
- передбачити труднощі, що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану;
- підібрати працівників, які здатні реалізувати даний план [24, с. 252].

Основні функції бізнес-плану представлені в додатку В.

Бізнес-план банку не має директивного характеру, регулярно коригується, адаптується до ринкової ситуації і виконує чотири функції:

- 1) можливість використання бізнес-плану для розробки стратегії банківського бізнесу. Це дає змогу розглядати бізнес-план як невід'ємний елемент планування банківської діяльності в цілому;
- 2) використання бізнес-плану для оцінки можливостей розвитку нових банківських продуктів;
- 3) використання бізнес-плану для своєчасного передбачення можливих перешкод і проблем у процесі банківської діяльності та підготовки необхідних заходів для їх усунення;
- 4) залучення співробітників банку в процес розробки бізнес-плану сприяє підвищенню їх кваліфікації та створює мотивацію досягнення цілей [34, с. 9].

Процес розробки бізнес-плану починається з формування інформаційного поля, тобто сукупності документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного та соціального характеру (рис 2.2).

Бізнес-план складається в довільній формі, але обов'язково має містити інформацію про банк; перелік операцій, які виконує банк; визначення основних

планових показників; стратегію банку; розрахунок собівартості послуг і прибутку; планування бюджету. Процедура складання та представлення тактичного плану банку зображена в додатку Д.

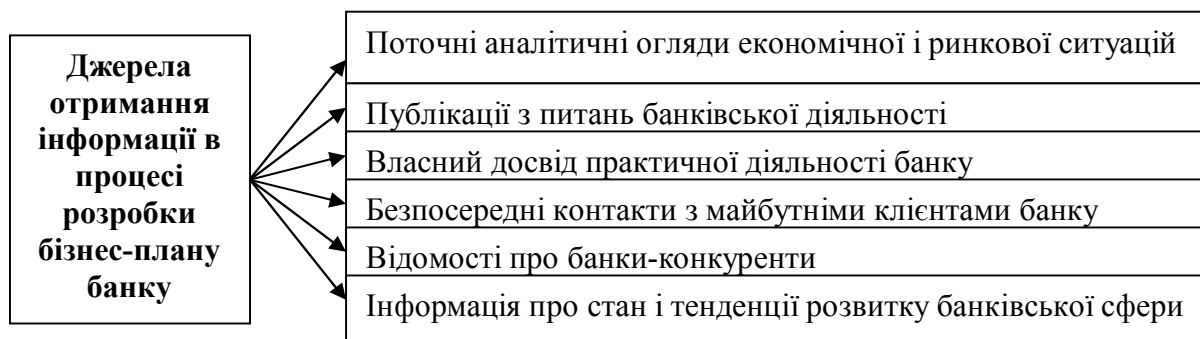


Рис. 2.2. Джерела отримання інформації в процесі розробки бізнес-плану банку

Вихідними показниками для тактичних планів є: цільові показники, розроблені в процесі формування стратегічного плану діяльності банку; заплановані обсяги банківської діяльності; дані аналізу діяльності банку за минулий період.

Залежно від спрямованості і масштабів банківської діяльності ступінь деталізації бізнес-плану може бути дуже різною. Бізнес-план банку завжди має суто індивідуальний характер, його пристосовують до конкретних особливостей і потреб даного банку залежно від економічної ситуації, стану законодавства, а також особливостей міжбанківської конкуренції. У плані враховуються результати діяльності банку за попередній період і він може мати наступну структуру [53]:

1. Загальна частина

1.1. Резюме (в стислій формі визначено головні аспекти бізнес-плану – мета – створення банку, напрями й результати його діяльності).

1.2. Загальна інформація про банк.

2. Опис економічного середовища.

2.1. Правова база. Зазначається нормативно-правова база функціонування

банку, у тому числі внутрішні документи, що регламентують здійснення банківських операцій.

2.2. Маркетингове дослідження ринку. Зазначається стан ринку банківських послуг і його динаміка, наявність та перелік банківських послуг, визначення потреб клієнтів у банківських послугах і стан їх задоволення, у т. ч. у територіальному розрізі, де банк планує проводити свою діяльність. Банк повинен викласти своє бачення динаміки розвитку економічних показників, зокрема, тих з них, що характеризують фінансові ринки.

2.3. Конкурентна позиція та переваги банку. Розкриваються місце банку на ринку послуг, потенційні конкуренти та конкурентні переваги банку.

3. Розвиток бізнесу банку.

3.1. Мета створення та завдання банку. Відображається довгострокове бачення ролі й місця на ринку банківських послуг, особливості позиціонування в ринковому середовищі.

3.2. Напрями діяльності банку. Розкривається спеціалізація банку, напрями його діяльності, у тому числі в розрізі галузей, клієнтів послуг, територіальний аспект діяльності. Визначаються обсяги діяльності за напрями діяльності та цінова політика банку.

3.3. Активно-пасивні операції банку. Прогнозний баланс банку на три роки для сприятливого й несприятливого розвитку подій. Описуються активно-пасивні операції банку із зазначенням видів операцій, ліквідності, дохідності, витратності, структури активів і пасивів за строками їх погашення тощо.

3.4. Управління ризиками. Зазначаються внутрішньобанківські принципи управління ризиками, заходи протидії фінансовій дестабілізації.

3.5. Розвиток мережі банку. Зазначаються плани щодо відкриття філій, представництв, відділень, пунктів обміну валют тощо.

3.6. Участь у банківських групах і холдингах. Відображаються плани щодо участі в банківському об'єднанні із зазначенням його типу, материнської компанії та сфери діяльності.

4. Фінансово-економічні показники діяльності банку (розраховуються на

три роки з урахуванням сприятливого й несприятливого розвитку подій).

4.1. Оцінка дотримання економічних нормативів та нормативу обов'язкового резервування.

4.2. Фінансовий план банку. Подається прогнозний розрахунок:

- звіту про фінансовий результат банку;
- значення рентабельності активів;
- розміру щорічних відрахувань до резервного фонду.

4.3. Збільшення капіталу банку. Подається план збільшення капіталу банку із зазначенням відповідних джерел.

5. Організаційне й матеріально-технічне забезпечення банку.

5.1. Система управління банком. Подається схема управління банком, принципи розподілу управлінських функцій між органами управління й повноважень між керівництвом банку, у тому числі підпорядкованість та функції структурних підрозділів і комітетів (із зазначенням їх назви і планової чисельності персоналу структурних підрозділів).

5.2. Матеріально-технічна база банку. Зазначається, чи забезпечений банк приміщенням, офісною технікою, обладнанням і транспортом (у тому числі спеціальними технічними засобами для створення системи безпеки).

5.3. Управління персоналом. Подається інформація про стратегію й політику формування персоналу банку та засоби стимулювання праці [53].

Бізнес-план формується в банку з метою здійснення ефективного керування ресурсами, забезпечення отримання максимального прибутку за умови збереження стійкості банку. Бізнес-план банку, як правило, включає фінансову та організаційну частину. 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 [17, с. 49].

Під організаційною частиною бізнес-плану банку розуміється система заходів, запланованих до реалізації на період дії бізнес-плану, за допомогою яких стане можливим виконання фінансової частини бізнес-плану.

Для розробки фінансової частини бізнес-плану банку оцінюють наступні елементи:

- 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) по кожній категорії ресурсів, а також вкладень банку). Планові структури складаються на період дії бізнес-плану і розраховуються у вигляді середньомісячних значень;

- бюджет доходів і витрат – містить зведені показники за прибутками і витратами банку на період дії бізнес-плану;

- план доходів – містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають заплановану структуру прибутків, для одержання яких не передбачається виділення ресурсів;

- план витрат, не пов'язаних з оплатою залучених ресурсів, містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають заплановану структуру витрат, пов'язаних з основною діяльністю банку, але не пов'язаних з оплатою залучених 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 процентних прибутків для формування бюджету банку;

- плановий кошторис витрат – містить розшифровку сум витрат, не пов'язаних з основною діяльністю банку і переслідує основну ціль – розрахунок планованих непроцентних витрат [36, с. 79].

Розробка організаційної частини бізнес-плану включає 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.

Загалом, тактичне планування діяльності банку за допомогою бізнес-плану змушує керівників фундаментально вивчити перспективи банку і дозволяє здійснити чітку координацію зусиль, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Тому важливо, щоб керівники банку при реалізації бізнес-плану чітко усвідомлювали, чого вони прагнуть і чого можуть досягти в конкретній ситуації. Ключові результати бізнес-планування банку можуть бути трьох типів: 1) комерційні, 2) функціональні, 3) підтримуючі.

Підсумки комерційної діяльності найбільш чітко проявляються при підрахунку фінансових результатів і підведенні балансу банку. Прикладом таких результатів можна назвати доходи і витрати банку.

Функціональні результати означають для банку досягнення значимих ключових цілей діяльності – наприклад, розширення філіальної мережі банку.

У свою чергу, підтримуючі результати сприяють досягненню банком комерційних і функціональних результатів. Прикладами зовнішніх підтримуючих результатів можна назвати імідж банку, його відносини із зовнішнім середовищем. Підтримуючими результатами усередині банку повинні бути: умотивованість персоналу, дружня робоча атмосфера, раціональне використання робочого часу.

У процесі бізнес-планування банківської діяльності відбувається визначення результатів, планування по ситуації та процес контролю результатів реалізації бізнес-плану.

Процес визначення результатів починається із аналізу намірів, на основі якого прогнозуються бажані для банку результати для різних рівнів управління. Результати, що відповідають намірам банку в цілому, виражаються у вигляді

цілей, стратегій, ключових результатів і проміжних цілей. Результати, що відповідають прагненням керівництва банку, проявляються у вигляді ключових результатів, цілей і календарних планів використання робочого часу [10, с. 24].

У процесі контролю з'ясовується, які результати реалізації бізнес-плану банку досягнуті згідно плану, а які випадково. Важливою частиною процесу контролю є прийняття рішень по його результатах з метою проведення відповідних заходів. Ці заходи можна запрограмувати для виконання в рамках повсякденного управління. Якщо вони великомасштабні, то їх варто враховувати при стратегічному плануванні [33, с. 219].

Найважливішими об'єктами вдосконалення в сфері бізнес-планування банку є наступні:

- посилення уваги до визначальних результатів, що допомагають успішній прибутковій банківській діяльності;
- доведення планових завдань до кожного працівника й створення стимулюючої обстановки для реалізації планових завдань [48, с. 46].

Таким чином, в бізнес-плануванні важлива орієнтація на результат, при цьому можливості банку використовуються так, щоб плани діяльності сягали від їх стратегічного рівня до планів індивідуального використання робочого часу працівниками.

2. 3. Методика планування на основі системи бюджетування в банку

Оперативне планування розглядається як функція управління, в результаті практичної реалізації якої з'являється можливість передбачити зміни у зовнішньому середовищі [1; 20]. Оперативне планування банківської діяльності, враховуючи і складання бюджетів як вид короткострокового фінансового планування, є важливою складовою успішного функціонування банку.

Якщо процес оперативного планування банківської діяльності в цілому допомагає спрямовувати управлінські зусилля менеджерів щодо використання ресурсів у напрямках, які, на думку керівництва, сприяють досягненню

стратегічних цілей та завдань, то фундаментальні питання – які ресурси і як саме слід використати для досягнення цілей – вирішує саме бюджетування [10, с. 25].

Під бюджетом слід розуміти не тільки деталізований план доходів і витрат банку, але й ефективний інструмент процесно-орієнтованого планування, управління зобов'язаннями й активами з урахуванням всіх видів ризиків, а також як інструмент підвищення узгодженості в діяльності бізнес-центрів банку [50, с. 25]. При такому розумінні цілком логічною видається побудова в банку в процесі бюджетування фінансової структури, а також виділення центрів фінансової відповідальності, визначення складу прямих і непрямих витрат, доходів від окремих напрямків діяльності центрів відповідальності, затвердження алгоритмів віднесення доходів і непрямих витрат по центрах відповідальності [83, с. 348].

За допомогою бюджету досягається збалансованість витрат банку й обсягів та ефективності проведених операцій, рівномірно розподіляються витрати з метою беззупинної роботи банку на всіх ділянках, визначаються оптимальні розміри витрат для досягнення найкращих фінансових результатів, мінімізуються податкові платежі та обов'язкові відрахування, розраховується мінімальна операційна маржа на майбутній період [16, с. 148].

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 втрати та отримані результати на певний проміжок часу в майбутньому.

На відміну від традиційного 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 [63, с.12; 69, с. 40; 65, с. 115]:

- виявити та проконтролювати всі грошові потоки банку (як клієнтські, так

і власні);

- більш ефективно управляти власними залученими та запозиченими коштами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- оптимізувати оподаткування;
- налагодити управлінський облік, ефективно управляти документообігом у банку;
- здійснювати контроль за ефективністю роботи підрозділів та їх керівників на всіх стадіях бюджетування.

На нашу думку, у сучасному банку бюджети можна класифікувати за наступними ознаками (рис. 2.3).

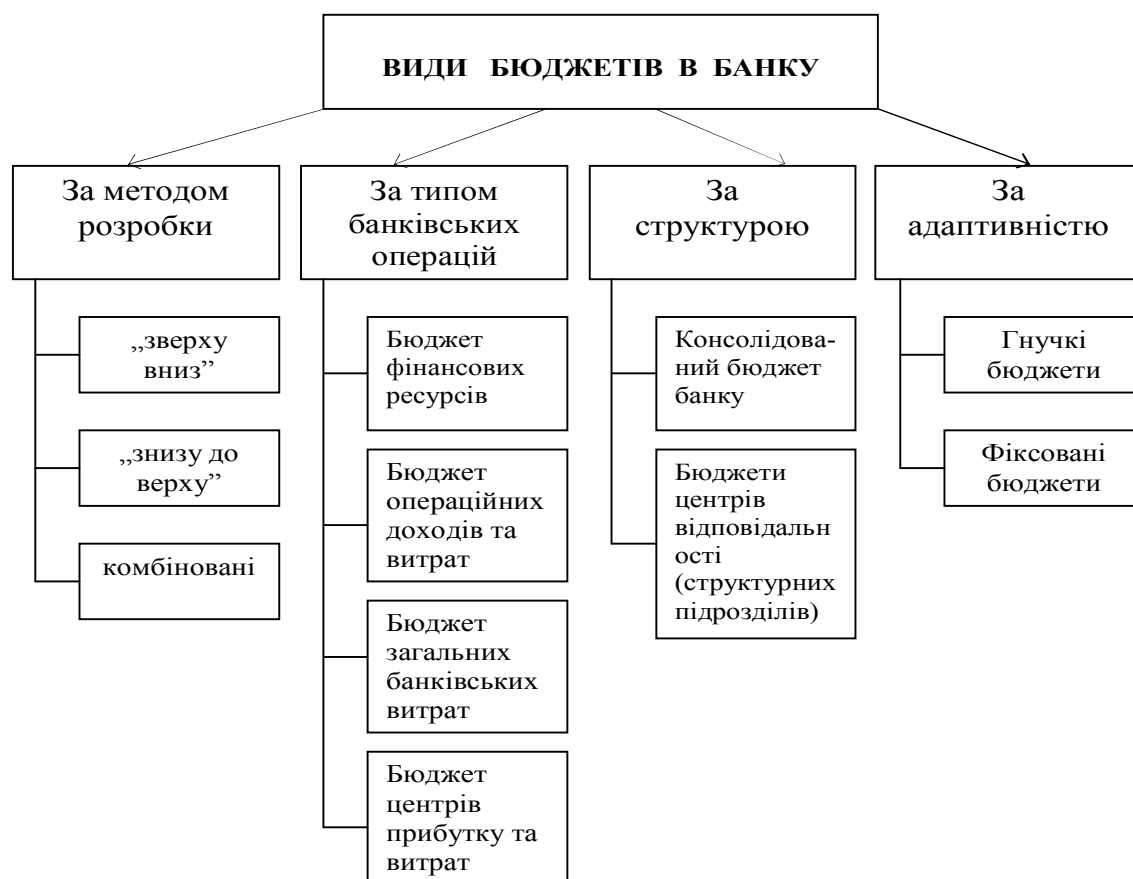


Рис. 2.3. Класифікація бюджетів банку

Деякі автори наводять також інші види бюджетів. Наприклад, додатковий бюджет, який передбачає фінансування операцій, які не ввійшли до складу основного бюджету. Додатковий бюджет формують шляхом простої індексації попереднього бюджету без перегляду його статей. Цільовий бюджет виражає

основні напрямки витрачання коштів і пов'язує їх з ключовими завданнями підрозділів банку [85, с. 53].

Стратегічний бюджет інтегрує елементи довгострокового фінансового планування й контролю. Операційний бюджет включає в себе бюджети доходів та витрат за напрямками діяльності в розрізі операцій комерційного банку. Фінансовий бюджет складається із бюджету руху грошових коштів та прогнозного балансу активів та пасивів (бюджету по балансовому аркушу).

Впровадження системи бюджетування при управлінні банком передбачає використання цілої низки 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.

Призначення бюджетування полягає в прагненні банку завчасно врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які мають вплив на банк, переконані, що запорукою успішного бюджетування банку є його здійснення згідно найбільш прийнятних для нього технологій і методів [50, с. 26].

Основна ідея системи бюджетування полягає в тому, що ключові параметри економічної діяльності банку уточнюються на рівні його відокремлених структурних підрозділів по інформації про види доходів і витрат. Для цього створюють центри відповідальності – доходів, витрат, прибутку. Центр відповідальності – це набір статей бюджету, які згруповані за певною ознакою, за виконання та планування яких несе відповідальність посадова особа. При складанні загального бюджету кожен бюджет вищого рівня є сумою бюджетів нижчих рівнів – філій. У зв'язку з цим бюджет характеризується високою деталізацією показників: узагальнюючі бюджети (бюджети прибутків і збитків,

руху коштів, балансу) будуються на основі консолідації бюджетів окремих центрів відповідальності, первинними елементами яких є конкретні статті доходів і витрат, надходжень і виплат [45, с. 142].

Процес бюджетування в банку формується наступним чином (рис. 2.4):

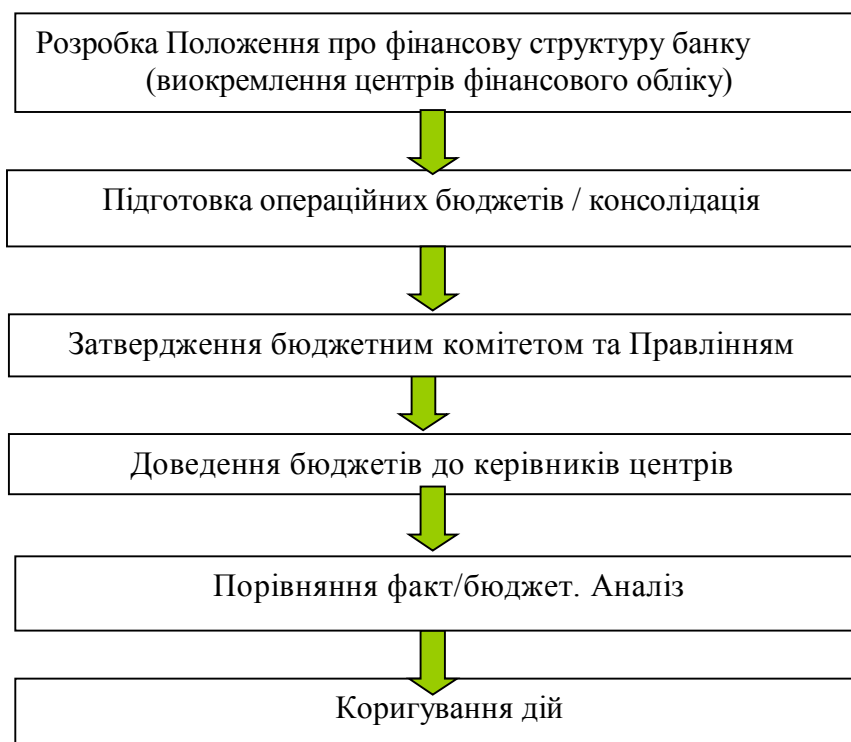


Рис. 2.4. Процес бюджетування в банку

Загальний бюджет банку, може бути представлений, як мінімум, бюджетом активів і пасивів, бюджетом доходів та витрат, бюджетом руху грошових коштів та бюджетом капітальних вкладень.

Принципами побудови загального бюджету банку є:

1. Всі доходи/витрати однозначно відносять до певної статті бюджету.
2. Всі активи/пасиви повинні бути однозначно віднесені до відповідної категорії активів/пасивів.
3. Кожен платіж відносять до певної статті руху грошових коштів.
4. Для оцінки ефективності бізнесу використовують систему внутрішнього трансфертного ціноутворення.
5. Прибуток або збиток бізнесу – це різниця між сумарними доходами і витратами центру фінансової відповідальності, що входять до бізнес-напрямів,

яка є показником ефективності роботи [40, с. 172].

Проведений аналіз процесу складання бюджету на прикладі ПАТ “Райффайзен банк Аваль” дає можливість поділити процес бюджетування на чотири етапи.

I етап. Формулювання основних стратегічних напрямів та завдань. Так, на 2012 р. банком передбачено виконання наступних завдань:

- відновлення короткострокового і довгострокового кредитування фізичних та юридичних осіб на основі нових кредитних політик, враховуючи уроки минулих років;

- забезпечення необхідного рівня депозитної бази – активна робота з існуючими та новими клієнтами. Напрямок залучення довгострокових ресурсів;

- забезпечення задовільної якості існуючого кредитного портфелю – реструктуризація кредитів;

- впровадження додаткових продуктів та послуг, як джерела комісійних доходів, розвиток пакетних послуг;

- управління витратами [53].

Визначивши загальні цілі та стратегічні вектори банку, інформація доводиться до підрозділів, і складається бюджет банку на рік.

II етап. Підготовка бюджетів філіями та структурними підрозділами банку. У банку розроблено “Порядок складання бюджету” де зазначений порядок складання бюджету, механізм його затвердження, доведення до структурних підрозділів банку і контроль його виконання, а також розроблено форми, згідно з якими складається бюджет банку. Бюджет банку та його структурних підрозділів складається на рік із щоквартальним розподілом. Вихідним пунктом бюджетування є планування операцій (їх обсягу та цін) філіями і структурними підрозділами центрального апарату. Обсяг операцій планують на основі фактичних даних з врахуванням стратегічних цілей і завдань банку. Цінові показники за операціями планують на основі макроекономічних прогнозів. На базі цих даних розраховують планові прибутки та річні витрати за всіма операціями [53].

Обсяги операцій, що плануються, є основою для складання планової структури балансу, який дає змогу визначити потребу філії в ресурсах і розподілити їх із метою здійснення запланованих активних операцій.

Планові прибутки та витрати за операціями служать основою для формування звіту про прибутки та збитки, а також для визначення величини витрат на утримання банку (зарплата співробітників, експлуатаційні витрати). За місяць до початку року всі філії банку подають свої бюджети на розгляд у центральний апарат.

III етап. Розгляд проектів бюджетів філій у центральному апараті.

ПАТ “Райффайзен банк Аваль” запроваджує матричну систему складання бюджету. Це означає, що проекти бюджетів філій розглядаються як в аспекті структурної одиниці, так і за кожним бізнес-напрямком. Проекти бюджетів, подані філіями, розглядають і уточнюють відповідні служби центрального апарату (найперше – фінансово-економічне управління) [53].

Філії, врахувавши висновки та зауваження центрального апарату, надають відкоригований проект бюджету фінансово-економічному управлінню. Подають свої плани також структурні підрозділи центрального апарату.

IV етап. Затвердження бюджетів. Після узагальнення проектів бюджетів філій та планів структурних підрозділів центрального апарату проект бюджету банку розглядає бюджетний комітет. Якщо немає зауважень, його виносять на розгляд Правління та загальних зборів учасників. Затвердені бюджети філій і підрозділів банку доводяться до них у вигляді директивного завдання.

Річний бюджет ПАТ “Райффайзен банк Аваль” має наступну структуру:

1. обсяги запланованих операцій та їхня вартість;
2. планова структура балансу;
3. план прибутків і збитків;
4. планові витрати на утримання банку;
5. планові економічні нормативи діяльності [53].

Для регламентації процедури бюджетування в банку має бути створений спеціальний документ-регламент, який визначає:

- порядок складання і розгляду проекту бюджету;
- порядок затвердження і виконання бюджету;
- порядок коригування і внесення змін;
- порядок розгляду й аналізу звіту про фактичне виконання бюджету.

Керівники центру фінансової відповідальності повинні суворо дотримуватися регламенту бюджетного процесу, однак, регламент повинен залишити можливість для своєчасного коригування та прийняття оптимальних управлінських рішень про виконання того чи іншого проекту на користь банку.

Щоб своєчасно виявляти відхилення між запланованими і фактичними показниками бюджету і відповідно реагувати на них, здійснюється регулярний і остаточний контроль виконання бюджету. За формою здійснення вони схожі, оскільки мають одну й ту ж мету: сприяти зближенню фактичних результатів із плановими, різняться вони лише за терміном здійснення.

Регулярний контроль виконання бюджету в ПАТ “Райффайзен банк Аваль” здійснюється: щодня (контроль витрат, які впливають на фінансовий результат) та/або щомісяця (контроль виконання планових показників прибутків і витрат).

Регулярний контроль виконання бюджетів філій здійснюється філіями самостійно, і відповідальність покладається на керівників філій.

Остаточний контроль виконується після закінчення планового періоду на основі звітів про виконання бюджетів банку. Контроль виконання бюджету ґрунтується на даних про значення бюджетних показників і здійснюється шляхом обчислення відхилень фактичного значення бюджетного показника від планового. Контроль починається з узагальнюючих статей бюджету, поступово опускаючись на рівень складових статей для виявлення причин розбіжностей. Для полегшення рішень в автоматизованій системі ведення бюджету банку реалізується можливість ефективного аналізу причин виникнення відхилень [84, с. 49].

Наприкінці кожного кварталу в ПАТ “Райффайзен банк Аваль” порівнюють результати фактичного виконання бюджету з плановими показниками і з урахуванням фактичних даних коригують плани наступного кварталу. Друга функція заключного контролю – сприяти мотивації діяльності працівників банку.

Після закінчення бюджетного періоду за оперативними даними повинен проводитися “план-факт” аналіз виконання бюджетів, результати якого враховуються при розробці бюджетів наступного періоду. “План-факт” звіти про хід виконання бюджетів банку в цілому, філій, бізнес-напрямів і окремих центрів фінансової відповідальності складаються централізовано з урахуванням внутрішніх коригувань – трансфертних угод, перерозподілів внутрішніх доходів-витрат.

Проведене дослідження дозволяє визначити основні принципи планування бюджету банку:

1. система планування бюджету повинна мати прив'язку до наявної в банку системи центрів відповідальності та системи контролінгу;
2. коригування планів повинно встигати за змінами в організаційній та фінансовій системах управління банку;
3. система планування повинна включати в себе систему мотивацій для топ-менеджерів, “ключових” керівників та спеціалістів;
4. слід чітко визначити права, обов'язки і відповідальність менеджерів бізнес-центрів банку за результати праці;
5. щоб плани банку були об'єктивними, комплексними і самодостатніми, розрахунок планових значень статей бюджету має бути заснований на глибокому аналізі вихідної ситуації, сильних і слабких сторін банку, з урахуванням резервів підвищення доходів та/або зниження витрат;
6. сценарій планування необхідно здійснювати з урахуванням ризиків і змін зовнішнього середовища;
7. варто оптимізувати бюджет з урахуванням інтересів власників й економічних та інвестиційних критеріїв;
8. бюджетування як складова процесу оперативного фінансового планування носить безперервний характер: після закінчення одного планового періоду, одночасно з аналізом результатів виконання фінансових планів, приймаються фінансові плани на наступний період [45, с. 146].

Таким чином, узагальнивши вище розглянуте, зазначимо, що процес

бюджетування дозволяє усвідомити визначальні проблеми банку і заздалегідь підготуватися до змін у зовнішньому середовищі. За умов нестабільності фінансової, економічної, політичної ситуації в Україні, коли перед банками особливо гостро постають питання підтримки ліквідності і відновлення платоспроможності, інструмент бюджетування доцільно використовувати й для вирішення короткострокових завдань банку. Більше того, інструмент бюджетування може бути покладений в основу розробки і реалізації плану фінансового оздоровлення банку. Бюджетування здійснює ефективний вплив на формування фінансових результатів банку і рух грошових коштів банку, зокрема завдяки більш оперативному одержанню інформації, яка має велику аналітичну цінність для прийняття управлінських рішень в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Для формування ефективних механізмів планування необхідно використовувати систему фінансового управління філіями банку, основними складовими якої є об'єкти та суб'єкти фінансового управління; функціональні підсистеми фінансового управління, до складу яких віднесені стратегічне фінансове управління, оперативне фінансове управління, а також диспозитивне фінансове управління; регулятор внутрішніх фінансових відносин головного банку з філіями – госпрозрахунок, що представляє собою конкретизацію фінансових рішень на основі доведення госпрозрахункових принципів управління банком.

Інструментами стратегічного планування банківської діяльності є: аналіз конкуренції, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, стратегічні розриви, розробка сценаріїв, модераційний метод, SWOT-аналіз.

Аналіз процесів тактичного планування банківської діяльності та бізнес-планування банківської діяльності дозволяє зазначити, що будь-який банк має індивідуальні особливості, пов'язані з організаційною структурою, системою цінностей, внутрішньою культурою, кадровим складом, обраною системою та методами керівництва, і це визначає потребу адаптації системи планування до конкретних ринкових умов. В процесі здійснення тактичного планування застосовують бізнес-план.

Потреба в бізнес-планах викликана наступними причинами: 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; 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.

При оперативному плануванні запорукою успішного управління є бюджетування банку. При цьому процес бюджетування у великих банках не

можна оцінювати під кутом зору тих технологій, які діють для середніх та малих банків, а існуючу систему цілей бюджетування банку потрібно доповнити такою ціллю, як розв'язання конфліктів між доходністю, ризиками та ліквідністю, між акціонерами та вкладниками банку.

Незалежно від обраного об'єкту, процедура бюджетування діяльності банку повинна забезпечувати: чітке бачення проблем і перешкод, що виникають в процесі практичної реалізації стратегії і тактики банку; розробку нових способів досягнення стратегічних цілей банку; оцінку ефективності діяльності банку шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими та прийняття на цій основі оптимальних управлінських рішень щодо подальшого розвитку банку; координацію та узгодження інтересів та дій різних підрозділів та працівників банку; створення основ для оцінки і контролю виконання. Оскільки фінансові плани відображають майбутню діяльність банку, то в міру здійснення цієї діяльності вони стають базою для оцінювання діяльності менеджерів; усвідомлення банківських витрат менеджерами банку шляхом кількісного обґрунтування вартості проектів та операцій в бюджеті; можливість порівняти витрати і переваги альтернативних напрямів банківської діяльності, визначити найефективніші способи використання ресурсів банку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

3.1. Використання фінансового моніторингу як необхідної передумови виконання фінансових планів

Швидкий розвиток економічних відносин, нестабільність ринкового середовища, впровадження найсучасніших методів конкурентної боротьби вимагають адекватного розвитку інструментарію управління, який здатний швидко визначити і оцінити ситуацію, що дасть змогу оперативно і найбільш правильно прийняти необхідне і виважене управлінське рішення.

Стабільний економічний розвиток залежить від прийняття ефективних управлінських рішень, які в свою чергу, базуються на ґрунтовному аналізі, плануванні фінансової діяльності, та контролю за виконанням цих планів.

В сьогоденних умовах діяльності відсутність єдиної методології, що поєднувала б у єдиній системі діагностики досвід ведення бізнесу й подальші перспективи його розвитку зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління. Виходом з даної проблеми є побудування економіко-математичних моделей і методів на основі ведення та використання єдиних інформаційних баз даних, які б забезпечували якісний підбір, систематизацію та аналіз інформації. Все це є передумовою для прийняття виважених управлінських рішень, і саме розробка єдиної аналітичної бази даних є основою для проведення фінансового моніторингу [6, с. 240].

Завданнями фінансового моніторингу є оцінка поточного і минулого фінансового стану й основних результатів діяльності, пошук та оперативне надання інформації, щодо основних фінансових показників діяльності, забезпечення фінансової стійкості та надійності банку завдяки постійному контролю за фінансовою роботою, а отже і зміцненню комерційного розрахунку, як основи стабільної роботи банку і виконання ним своїх фінансових зобов'язань. При цьому першочерговою метою моніторингу є узагальнююча оцінка і прогноз

майбутніх результатів діяльності [29, с. 56].

Проте в науковій літературі немає єдиного розуміння терміну “фінансовий моніторинг”. Тому, не рідко виникають розбіжності у розумінні даного поняття. Фінансовий моніторинг слід розглядати не тільки як збір, систематизацію та проведення аналітичних заходів. Дану систему варто представляти як сукупність облікових операцій, аналізу, діагностики виявлених результатів і створення прогнозів на перспективу [43, с. 131].

“Моніторинг поточної фінансової діяльності – система постійного спостереження за найважливішими поточними результатами фінансової діяльності банку в умовах постійно змінної кон'юнктури фінансового ринку. Метою такого моніторингу є: своєчасне виявлення відхилень фактичних результатів фінансової діяльності банку від передбачуваних, які (відхилення) призводять до погіршення фінансового стану банку; з'ясування причин цих відхилень; розробка пропозицій щодо відповідного коригування окремих напрямів фінансової діяльності з метою її нормалізації та підвищення ефективності” [72, с. 75].

Дане визначення не передбачає ранжування інформації за ступенем значимості, періодичності зміни, відповідності цілям і задачам проведених моніторингових досліджень, а, отже, не передбачає створення єдиної бази даних. Крім того, дана система повинна бути спрямована на виявлення не тільки негативних, а і позитивних сторін діяльності банку, оскільки це надасть можливість більш ґрунтовно визначати фактори впливу на кінцевий результат досліджень, відшукати приховані резерви економічного зростання.

Фінансовий моніторинг повинен відтворювати всі процеси в динаміці, а також містити бази даних для порівняння поточних показників з прогнозними, ця система повинна забезпечувати необхідним обсягом інформації різні рівні управлінської структури відповідно до їхніх вимог. Саме ця система повинна бути базою для створення системи фінансових планів [73, с. 429].

Тому, на нашу думку фінансовий моніторинг варто визначати як єдину систему безперервного збору, систематизації та обробки інформації і побудування

на її основі прогнозних показників діяльності з метою прийняття управлінських рішень.

В процесі відстеження і прогнозування фінансової діяльності фінансовий моніторинг як економічна категорія виявляє свою сутність, внутрішню властивість через такі функції: спостережна; превентивна; прогнозна; узгоджувальна.

Спостережна функція є первинною в ході збору і систематизації необхідних даних, і допомагає оперативно за якісними і кількісними критеріями відібрати достатню кількість об'єктивної інформації. Превентивна функція дозволяє попередити та виявити основні фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на банк, визначити найвагоміші з них та запропонувати певні варіанти стратегії діяльності з врахуванням дії цих факторів. Прогнозна функція втілюється в побудуванні на основі аналітичних даних прогнозних розрахунків і моделей, що дозволили б визначити майбутній фінансовий стан банку і дати визначення чи буде він платоспроможним (чи відповідають поставлені завдання фінансовим ресурсам) на конкретний період часу. Узгоджувальна функція дозволяє співставити раніше заплановані показники з фактичними, та побудувати на основі виявлених тенденцій більш чіткі прогнози, які б відповідали сучасним подіям [72, с. 76].

Організація фінансового моніторингу, яка відповідає об'єктивним вимогам, передбачає більш усвідомлене врахування його основних принципів.

Методологія фінансового моніторингу повинна базуватися на таких найважливіших принципах:

- принцип об'єктивної необхідності використання фінансового аналізу і прогнозування для початкового етапу управління фінансами, тобто проведення попереднього прогнозування на основі аналізу є найважливішим інструментом і способом визначення фінансових можливостей банку, визначення відповідності накреслених завдань та програм наявності і руху банківських ресурсів;

- принцип комплексності передбачає узгодження прогнозів різних структурних підрозділів, а також прогнозів на різних рівнях управління для

досягнення єдиної мети – з'ясування фінансового стану на визначений період часу;

- принцип ефективності, що відображає якісну сторону даного процесу та орієнтує його на досягнення позитивних фінансових результатів за окремими операціями від діяльності кожного підрозділу, на досягнення бажаного економічного ефекту;

- принцип науковості, який забезпечує реальність і ефективність запланованих заходів, дає змогу якнайточніше визначити прогнозні показники, виявити основні і передбачувані фактори впливу та обґрунтувати обрану модель для прогнозування [13, с. 196].

Значення фінансового моніторингу полягає в тому, що він:

- оперативно повідомляє про зміни в ході звичайної діяльності;
- надає можливість реально побудувати прогноз і наблизити прогнозовані показники до реальних;

- слугує основою для планування і бюджетування, базою, на якій ґрунтується прийняття управлінських рішень;

- зберігає інформацію про основні показники діяльності, та зміни прогнозованих показників в динаміці у єдиній базі даних.

При цьому, основним завданням фінансового моніторингу є відстеження факторів впливу на кінцеві показники діяльності і визначення нових прогнозованих показників на певний момент часу з врахуванням виявлених відхилень.

Фінансовий моніторинг можна умовно поділити на два етапи, які різняться в часі. (рис. 3.1).

Перший етап – збір, систематизація, обробка інформації та складання попередніх прогнозів діяльності. Другий – збір, систематизація, обробка інформації та складання прогнозів діяльності в час настання заданого періоду ретроспективного аналізу (це може бути місяць, декада, тиждень або робочий день).

В процесі проведення фінансового моніторингу використовуються різні

методи. На наш погляд, доречними є такі: балансовий метод, розрахунково-аналітичний метод, методи економіко-математичного моделювання.

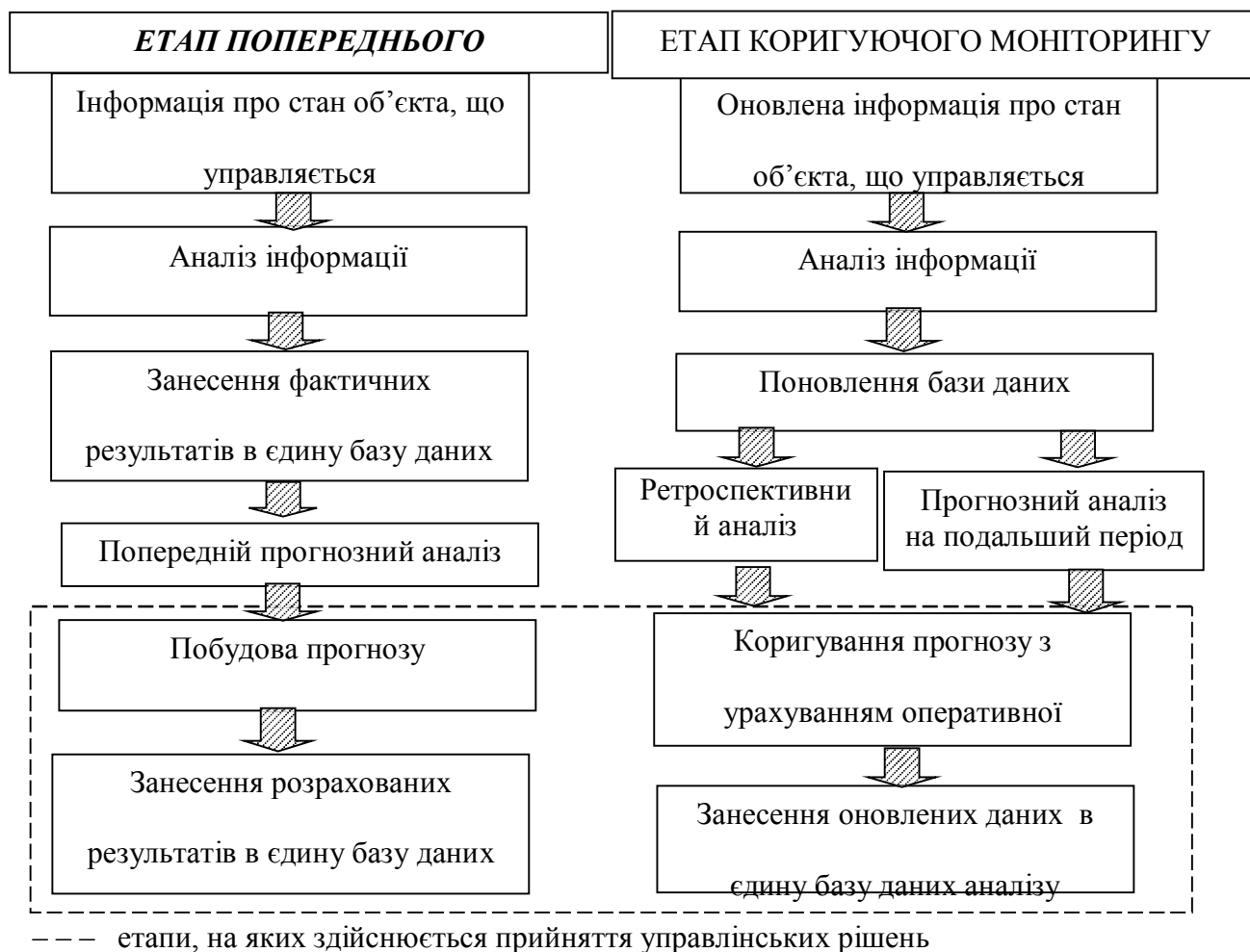


Рис. 3.1. Схема фінансового моніторингу

На нашу думку, недоцільно відокремлювати методіку прогнозування від методіки перспективного аналізу на тій підставі, що ці напрями дослідження фінансових результатів ґрунтуються на єдиній інформаційній базі та використовують єдину систему економічних показників. Методіку прогнозування можна розглядати як послідовне завершення методіки перспективного аналізу.

Фінансовий моніторинг, на нашу думку, доречно застосовувати в банківській діяльності, оскільки банківська установа працює з одним видом продукції – грошові кошти. Відсутність сезонності виробництва, більш стабільна ритмічність роботи, ніж на виробничих підприємствах та сама специфіка

банківської діяльності є передумовами для ефективного і оперативного проведення фінансового моніторингу.

В ході фінансового моніторингу, на основі узагальнення облікової інформації у формах фінансової звітності здійснюється прогностичний та ретроспективний аналіз фінансових результатів, визначається ефективність фінансово-господарської діяльності, проводиться оцінка впливу факторів на зміну величини прибутку та рентабельності, надається загальна оцінка політиці комерційного банку щодо управління його активами та джерелами їх фінансування. Саме ця інформація, досліджена протягом тривалого періоду, є основою прогнозування майбутніх грошових потоків, пов'язаних, з операційною діяльністю банку [82, с. 196].

Як елемент контролю операційної діяльності банку ретроспективний аналіз ґрунтується на даних первинного обліку і безпосередніх спостережень, направлених на фіксацію та кількісну і якісну оцінку відхилень визначених характеристик об'єкта дослідження від попередньо встановлених стандартів контролю. Методику ретроспективного аналізу спрямовано на перевірку правильності розрахунків доходів та витрат за даною операцією, оцінку доходності активних операцій та рівня витрат за пасивними операціями. За попередньо розробленими і введеними у нормативну базу даних алгоритмами здійснюється перевірка правильності розрахунків суми і рівня доходів за активними операціями банку та суми і рівня витрат за пасивними операціями [80, с. 353].

На завершення ретроспективного аналізу фінансових результатів передбачається визначення і кількісна оцінка відхилень, які є наслідком операцій, здійснених протягом досліджуваного оперативного періоду. В даній сфері переважає контроль дотримання термінів виплати процентів та повернення суми основного боргу за одержаними кредитами, термінів отримання суми основного боргу та процентних платежів за виданими кредитами. На цій стадії здійснюється оперативний аналіз і контроль банківських ризиків, до яких, перш за все, належить ризик неповернення, неповного або несвоєчасного повернення

кредитного боргу та ризик неможливості відшкодування повної або часткової вартості зобов'язань банку.

Ретроспективний аналіз фінансових результатів діяльності комерційного банку здійснюється з метою визначення напрямів і можливостей збільшення його прибутку та підвищення рентабельності шляхом забезпечення ефективного управління доходами і витратами [82, с. 173].

Завдання аналізу доходів і витрат визначаються його метою і місцем у системі управління діяльності банку. Основними завданнями ретроспективного аналізу доходів і витрат комерційного банку є:

- оцінка виконання плану доходів і витрат;
- аналіз структури доходів і витрат;
- аналіз динаміки доходів і витрат у цілому, за складом та структурою;
- оцінка впливу чинників на формування доходів у цілому та за видами доходів;
- оцінка впливу чинників на утворення витрат у цілому та за видами витрат;
- оцінка співвідношення доходів та витрат комерційного банку і визначення прибутку (або збитку) банку до оподаткування;
- аналіз коефіцієнтів доходності, рентабельності, витратомісткості [83, с. 349].

Виходячи з наведених вище завдань ретроспективного аналізу фінансових результатів, необхідно визначити його основні складові, які передбачають послідовне проведення загального, факторного та коефіцієнтного аналізу доходів, витрат і прибутку комерційного банку.

Ретроспективний аналіз фінансових результатів починається з загального аналізу, який передбачає попереднє групування доходів за джерелами їх утворення, а витрат – за напрямками витрачання коштів. Основою такого групування є Звіт про прибутки і збитки. Загальний аналіз доходів і витрат банку ґрунтується на використанні методик вертикального та горизонтального економічного аналізу, які дозволяють оцінити структуру об'єкта аналізу та

визначити його динаміку в цілому і за кожною його складовою.

Прогнозний аналіз досліджує фінансово-господарську діяльність комерційного банку з позицій її подальшого розвитку. Прогнозний аналіз основних параметрів, що характеризують явища і процеси фінансово-господарської діяльності з позицій майбутнього, дозволяє здійснити проєкцію найбільш постійних елементів попередніх періодів і визначити їх майбутні значення. Визначення майбутніх значень обраних показників, що характеризують основні параметри досліджуваного об'єкта, дозволяє окреслити прогнозний простір, який заповнюється шляхом деталізації попередньо визначених показників.

Застосування фінансового моніторингу є доцільним та ефективним та дозволяє з мінімальними витратами робочого часу кваліфікованих фахівців отримати результати на кожний конкретний момент часу, використовуючи єдину інформаційну базу. Крім того, введення в дію єдиної автоматизованої бази даних, та використання пакетів прикладних програм для здійснення прогнозування дозволило б збільшити продуктивність діяльності та покращити кінцеві показники діяльності на основі відстеження і усунення негативних факторів впливу, а також виявлення позитивних факторів (прихованих резервів). Результати, отримані в ході фінансового моніторингу є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень менеджментом банку та для коригування раніше прийнятих рішень при зміні зовнішніх або внутрішніх умов функціонування.

3.2. Застосування комплексної моделі планування діяльності комерційного банку

Планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності банківської установи, забезпечує необхідний контроль за формуванням і використанням ресурсів, визначає умови та шляхи зміцнення фінансового стану банку.

В сучасних умовах досить значною є проблема визначення ролі планування як основного елементу стратегічного розвитку банківської установи. На сьогоднішній день гостро постає невирішена проблема якості здійснюваних фінансових прогнозів та планів, а, отже, і методика побудови фінансових планів у вітчизняних банківських установах залишається неопрацьованою. Ось чому, на наш погляд, досить актуальним є дослідження проблем щодо визначення методів, основних принципів, організації процесу фінансового планування, та його аналіз в контексті сучасних технологій управління фінансами.

Процес планування побудований на систематичному вивченні і оцінці факторів, які впливають на діяльність банківської установи, на основі застосування кількісних та якісних методів аналізу.

Планування як одна з функцій управління є основою для прийняття рішень в системі управління фінансами банківських установ. Воно передбачає розробку цілей та завдань управління діяльністю та визначення шляхів реалізації планів для досягнення встановлених цілей. Разом з тим, поняття „планування” багатогранне та включає в себе мережу пов’язаних між собою планів, у зв’язку з чим має сенс розгляд питання про фінансове планування та шляхах вдосконалення його організації у вітчизняних банківських установах [80, с. 354].

В складі комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів можна виокремити наступні функціональні компоненти:

- аналітична база даних для планування;
- блок аналітичних розрахунків;
- блок імітаційного та цільового планування [81, с. 45].

Інформаційна структура внутрішньої бази даних комплексної моделі визначається потребами панових завдань. Основні напрями формування бази даних: динаміка балансових показників банку в розрізі центрів фінансової відповідальності, динаміка показників ресурсів (кредитний та депозитний портфелі, портфель цінних паперів тощо) в розрізі щоденних залишків та обертів, а також середньозважених ставок за платним рахунками [38, с. 106].

В аналітичному блоці поєднуються задачі, розрахунки зсередини котрих

здійснюються на основі ретроспективних даних та слугують цілям аналізу поточного стану банку та минулих тенденцій. До перелічених завдань відносяться:

- складання аналітичного нетто-балансу банку;
- статистичний аналіз та локальний прогноз руху коштів по окремим банківським статтям, діагностика відхилень ключових показників від нормальних значень;
- динамічний аналіз стійкості балансових статей;
- аналіз ліквідності балансу;
- геп-аналіз прибутковості. Оцінка потенційного процентного доходу;
- покомпонентний структурний та динамічний аналіз основних портфелів банку;
- аналіз динаміки процентних ставок. Розрахунок середньозважених процентних ставок залучення та розміщення, ціни ресурсів, чистої процентної маржі за ретроспективною інформацією [43, с. 133].

Аналітичні розрахунки повинні супроводжуватися формуванням графічних звітів.

Комплексна модель являє собою розгорнутий математичний опис основних елементів фінансового балансу банку та його підрозділів.

Блок імітаційного та цільового планування комплексної моделі планування фінансової діяльності повинен містити наступні елементи фінансового балансу:

- залучені ресурси;
- строкові пасиви (депозити, депозитні сертифікати, боргові зобов'язання, залучені міжбанківські кредити);
- кошти до запитання (поточні та розрахункові рахунки, бюджетні рахунки, депозити населення, рахунки ЛОРО тощо);
- ризикові (доходні) активи;
- обов'язкові резерви;
- основні засоби;
- інші активи;

- внутрішні резерви;
- власний капітал та прибуток;
- валютні операції [46, с. 106].

В залежності від специфіки діяльності та спеціалізації конкретного банку його комплексна модель планування може бути змінена та відрізнитися від базової.

Імітаційний блок комплексної моделі планування дозволяє виконувати багатоваріантні розрахунки:

- прогноз стану активної та пасивної частини балансу банку або філії в розрізі його основних елементів при різних сценаріях залучення та розміщення ресурсів;

- аналіз впливу варіантів розподілу тимчасово вільних коштів на рівень прибутку банку. Оцінка економічної виваженості окремих управлінських рішень, з погляду управління ресурсами;

- розрахунок величини прибутку та власного капіталу в залежності від інтенсивності залучення ресурсів банку, рівня процентних ставок, стратегії кредитування тощо;

- формування платіжного календаря по видах строкових залучених та розміщених ресурсів;

- планування розподілу прибутку банку;

- розрахунок основних оціночних показників діяльності банку (філії) на плановий період (визначення показників ліквідності, надійності, ефективності, рівня процентної маржі);

- вирішення оптимізаційно-цільової задачі визначення обсягів додаткового залучення та розміщення ресурсів, що має забезпечити досягнення запланованого рівня чистого прибутку за умов дотримання системи обмежень [6, с. 286].

Можна визначити наступні основні етапи побудови комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів в банку:

- аналіз існуючої ситуації;
- перетворення існуючих процесів;

- впровадження перспективних фінансових продуктів.

Розглянемо основні етапи побудови комплексної моделі планування фінансових процесів в банку більш докладно. Процес побудови комплексної моделі планування в більш розширеному вигляді має включати наступні етапи:

Аналіз існуючої ситуації:

1.1. аналіз сильних і слабких сторін існуючої системи фінансового планування й контролю, управлінського обліку;

1.2. опис існуючої технології управління фінансовими процесами;

1.3. виділення проблемних областей у рамках даних процесів (вузькі місця, перетинання повноважень відділів, втрата інформації при передачі між відділами, надмірна складність процедур узгодження, відсутність необхідної первинної інформації);

1.4. виділення й аналіз критеріїв оцінки ефективності існуючих фінансових процесів (наприклад, тривалість процесу підготовки тих або інших частин плану, кількість помилок при формуванні плану, число задіяних співробітників, відсоток точності оперативного фінансового обліку тощо);

1.5. оцінка існуючих процесів за виділеними критеріями, виділення частин процесу, що підлягають реорганізації в першу чергу.

2. Перетворення існуючих процесів:

2.1. визначення цілей перетворення фінансових процесів (підвищення оперативності та ймовірності одержання фінансової інформації, підвищення точності планування, підвищення оперативності обліку);

2.2. визначення кількісних критеріїв досягнення заданих цілей або ключових показників;

2.3. формування моделей перспективних фінансових процесів (можливо кілька варіантів процесів, проводиться з використанням спеціалізованого інструментарію чинними фахівцями банку або за допомогою зовнішніх консультантів на основі застосування методів сценарного розвитку подій);

2.4. оцінка альтернативних варіантів процесів по заданим критеріям ефективності;

2.5. вибір одного з варіантів перспективних процесів;

2.6. планування робіт з перетворення процесу.

Впровадження перспективних фінансових процесів:

3.1. розробка й затвердження методик управління фінансами в рамках процесів;

3.2. розробка й затвердження регламентів, що описують процеси;

3.3. розробка й затвердження форм документів і документообігу;

3.4. автоматизація операцій у рамках процесу.

Для забезпечення кожного етапу постає необхідність автоматизації операцій. На сьогоднішній день проблема автоматизації сама по собі виявляється не такою гострою, як прийнято вважати. Оскільки основні проблеми лежать в області розробки концепції системи управлінського обліку, її адекватного сприйняття всіма зацікавленими особами в банківській установі. На другому місці – наявність формалізованих процесів обліку. В цьому випадку слід зазначити, що добре опрацьованими є процеси бухгалтерського обліку. Процеси оперативного фінансового обліку не регламентуються державою, і їх опрацювання цілком покладено на банківську установу. Часто при цьому виникає проблема невідповідності облікових процедур і реєстрів оперативного й бухгалтерського обліку. Причина такого стану справ в області фінансового планування й контролю, управлінського обліку криється в недоліках традиційної функціональної організації планування. До цих недоліків відносяться: відсутність орієнтації на кінцевий результат, втрати інформації і її перекручування при передачі, проблеми на стиках між функціональними відділами, внутрішня політична боротьба, надмірна тривалість процедур узгодження рішень, дублювання функцій, розмивання відповідальності тощо. Звичайно, у функціональної структури управління є й свої переваги, але світовий досвід останніх десятиліть показує, що розроблювальні стандарти комплексного планування й управління банком стають усе більше орієнтованими на процеси. Кінцевою метою є синхронізація діяльності банку з потребами споживача, що забезпечує конкурентоспроможність банківської установи. Для підвищення

ефективності діяльності, посилення клієнтської орієнтації банку необхідно використовувати нові стандарти управління, зокрема процесний підхід до організації діяльності [15, с. 49]. Основним поняттям процесної методики є бізнес-процес, тобто цілеспрямована послідовність операцій і подій. Приклад бізнес-процесу – процес формування комплексного фінансового плану. Очевидно, що в рішенні цього завдання беруть участь практично всі підрозділи банківської установи, з яких ключову роль відіграють прибуткові центри фінансової відповідальності, та фінансова служба. Процесний підхід дозволяє чітко описати процес, виявити вузькі місця, втрати, причини неефективної роботи, дає змогу оптимізувати процеси за допомогою елементарних підручних засобів (текстовий опис, таблиці). Однак, це потребує багато часу й ресурсів. На рис. 3.2 наведена комплексна модель планування й контролю діяльності банківської установи.

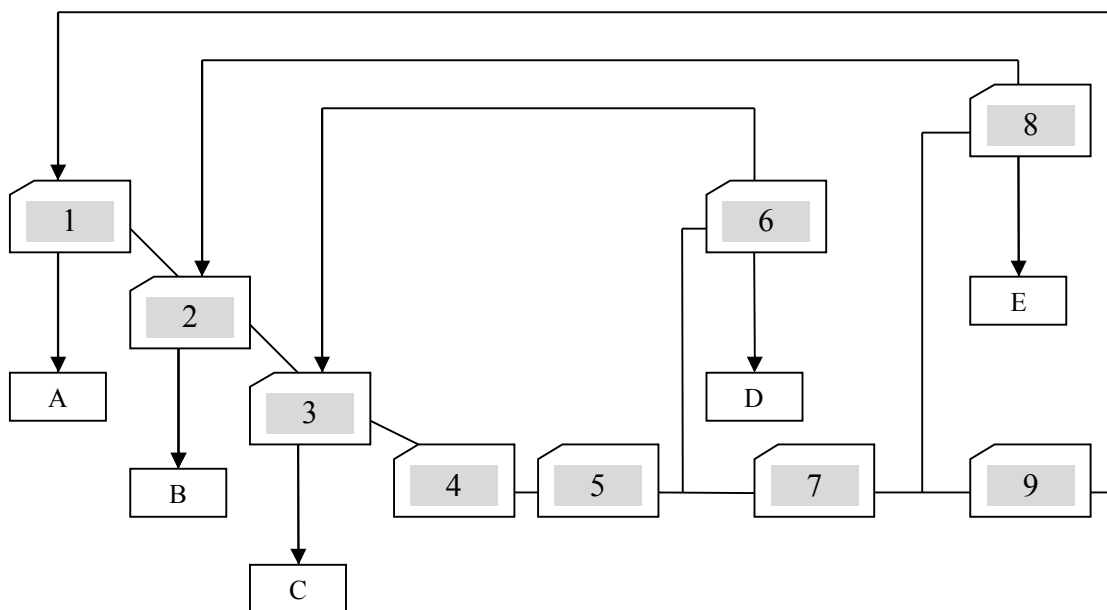


Рис. 3.2. Комплексна модель планування фінансових процесів банку [73, с. 236]

Блок 1 – укрупнена функція формування плану банківської установи на рік. У цьому випадку можна розглядати як техніко-економічне, так і фінансове планування. За підсумками виконання функцій блоку 1 з’являється сукупність документів (блок А), що представляє собою комплексний план у текстовій і електронній формі.

При формуванні цього плану використовуються укрупнені показники. Річний план формується в розбивці по кварталах. Далі план першого кварталу деталізуються на місячні плани (блок 2) і перший місячний план деталізується по тижнях (блок 3) [76, с. 210].

На виході цих блоків одержуємо відповідно квартальні (блок В) і місячні (блок С) плани. Блок 4 – поєднує в собі функції оперативного обліку (щоденний, щотижневий) і контролю. Саме в цьому блоці описуються функції по напрямках оперативного обліку. Блок 4 є базовим при описі процесів управлінського обліку. На основі даних оперативного обліку проводиться контроль і здійснюється оперативне управління. У блоці 5 описані функції щомісячного обліку. Це вже бухгалтерські функції. Зв'язок між блоками 4 і 5 повинен забезпечувати адекватне перенесення даних з реєстрів оперативного обліку в реєстри бухгалтерського обліку. На етапі блоку 6 провадиться коригування наступного місячного плану за підсумками виконання плану минулого місяця. Таким чином, внутрішній цикл місячного планування й контролю замикається. Аналогічно поводить процес квартального обліку й контролю (блоки 7 і 8, блок Е). Нарешті, за підсумками року проводиться контроль і аналіз виконання річного плану в усіх напрямках і критеріям досягнення стратегічних цілей. На наступному етапі ведення проекту, укрупнені блоки верхнього рівня деталізуються за допомогою декомпозиції на більш низький рівень. Формуються детальні моделі бізнес-процесів планування, оперативного й бухгалтерського обліку, аналізу й контролю, управління. По ходу опису процесів у модель заноситься інформація з виконуваного в різних відділах операціях, необхідних для цього документах. Документи деталізуються в розрізі показників. За формування, облік і контроль кожного з них відповідає певний співробітник банку. У підсумку ми одержуємо комплексну модель планування й контролю діяльності банківської установи. Створені моделі обов'язково документуються у вигляді текстових звітів, які потім використовуються при впровадженні розроблених процесів. При цьому змінюються повноваження й відповідальність співробітників, розробляються (змінюються) посадові інструкції, затверджуються типові форми планових і звітних документів, впроваджується

система документообігу.

Економічний ефект від впровадження подібної системи проявляється по наступних напрямках: збільшення обсягу збуту банківських продуктів (до 25-30%), скорочення витрат (до 15-25%), збільшення оборотності ресурсів (2-5 разів) за рахунок автоматизації, раціональних витрат коштів на капітальне будівництво й технічне переозброєння за рахунок можливості імітаційного моделювання та визначення фінансової потужності банку. Одним з найважливіших результатів проекту по впровадженню системи фінансового планування й управлінського обліку є збільшення чистого прибутку, за рахунок виважених і якісних прийнятих управлінських рішень. Якість і ефективність управлінських рішень визначаються вірогідністю й оперативністю інформації, яку керівники одержують із системи обліку, що обслуговується запропонованою моделлю [76, с. 216].

Варто підкреслити, що побудова й впровадження комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів в банківській установі – це реальний інструмент підвищення якості й ефективності системи управління сучасним банком.

В ході дослідження впровадження моделі необхідно розглянути не тільки максимально можливі джерела банківських ресурсів, а й їх оптимальну структуру. Особливу увагу необхідно приділити вартості не тільки зовнішнього (запозиченого) капіталу, але й вартості залученого й власного капіталу, оскільки значне перевищення вартості власного капіталу над вартістю інших, більш дешевих джерел буде свідчити про неефективне управління фінансами банківської установи, тобто необхідно приділити увагу раціональному співвідношенню власних та позикових джерел фінансування не по окремим напрямкам, а в цілому по інвестиційній програмі з метою попередження зниження фінансової стійкості та платоспроможності банку в поточному періоді (рис. 3.3.).

Здатність банку до саморозвитку, його перспективну фінансову стійкість визначає наявний обсяг фінансових ресурсів, генерованих цією фінансовою установою від операційної діяльності, накопичених на певний момент часу.

Для означення даного обсягу може бути використаний термін «фінансова потужність» або внутрішній показник капіталоутворення, оскільки він відбиває максимальні можливості банку щодо фінансування своїх активних операцій, а, відповідно, й підвищення доходності власних активів. В загальному вигляді, внутрішній показник капіталоутворення банку визначається чистим процентним доходом поточного періоду та сумою накопиченого на момент її оцінки нерозподіленого прибутку [80, с. 357].

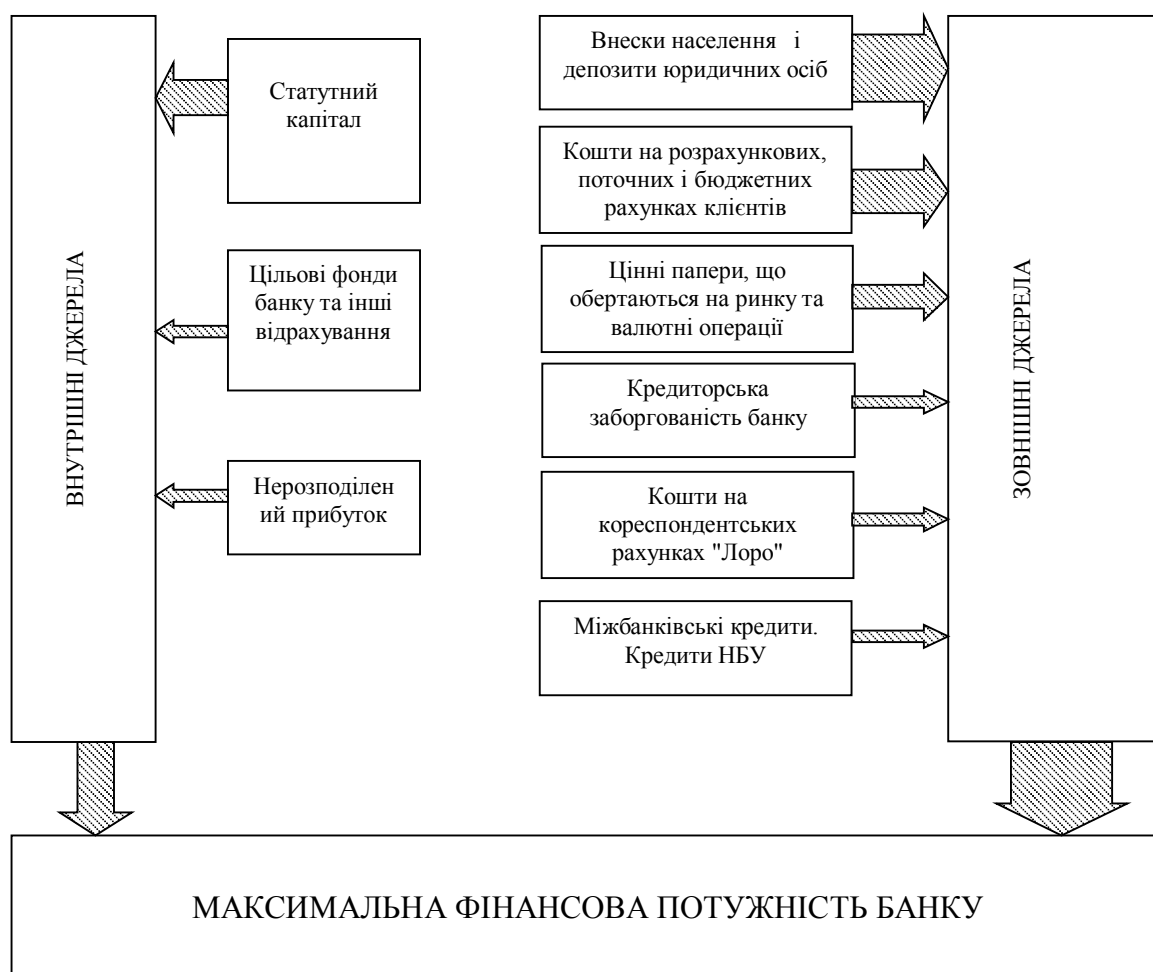


Рис. 3.3. Структура джерел фінансової потужності (ресурсної бази) банку [76]

Для формалізації процедури визначення внутрішнього показника капіталоутворення введемо такі умовні позначення:

FP^t – внутрішній показник капіталоутворення t -ого періоду;

K^t – загальний обсяг банківських ресурсів у t -ому періоді;

NP^{t-1} – нерозподілений прибуток накопичений на початок t -ого періоду;

$WARA^t$ – середньозважена доходність банківських ресурсів, сформована на основі доходності та структури активних операцій t -ого періоду;

$WACC^t$ – середньозважена вартість банківських ресурсів, сформована на основі їх структури та вартості окремих складових [9, с. 114].

На основі зазначених показників модель планування внутрішнього показника капіталоутворення певного періоду буде мати вигляд:

$$FP^t = K^t \cdot (WARA^t - WACC^t) + NP^{t-1} \cdot (1 + WARA^t) \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

де, $(1 + WARA^t)$ – множник нарощення вартості, за допомогою якого забезпечується виконання умови порівнюваності вартості грошей різночасових періодів, тобто оцінка нерозподіленого прибутку попереднього періоду ($t-1$) приводиться до прогнозного періоду t , враховуючи, що дані кошти є потенційним джерелом фінансування активних операцій [9, с. 116].

Як видно з формули (3.1.), збільшення внутрішнього показника капіталоутворення передбачає:

- 1) максимізацію середньозваженої доходності банківських ресурсів;
- 2) мінімізацію середньозваженої вартості ресурсів банку;
- 3) максимізацію нарощеної вартості нерозподіленого прибутку передпланового періоду, що забезпечується автоматично в умовах формування максимальної фінансової потужності у ($t-1$)-ому періоді [9, с. 119].

Таким чином, при основними важелями оптимізації внутрішнього показника капіталоутворення є середньозважена доходність ($WARA^t$) та середньозважена вартість ($WACC^t$) ресурсів банку.

Обидва ці показники визначаються структурою ресурсів банку, яка в першому випадку розглядається з позиції напрямків їх вкладання з метою отримання доходу, а в іншому – з позиції можливих джерел фінансування і витрат на їх залучення.

Логіка здійснення фінансових операцій базується на тому, що з метою отримання більшого доходу необхідно збільшувати обсяги вкладання коштів в ті

операції, що мають вищий рівень доходності. Відповідно, для зменшення витрат доцільно збільшувати обсяги використання тих джерел фінансування, що мають нижчу вартість – рівень витрат на 1 грошову одиницю капіталу. Отже існує певна залежність між доходністю (витратністю) і структурою ресурсів банку в розрізі напрямів вкладання коштів (джерел фінансування).

Модель показує, що збільшення внутрішнього показника капіталоутворення передбачає максимізацію середньозваженої доходності активів та мінімізацію середньозваженої вартості банківських ресурсів та максимізацію нарощеної вартості нерозподіленого прибутку передпланового періоду, що забезпечується автоматично в умовах формування максимального значення показника капіталоутворення у $(t - 1)$ -ому періоді [9, с. 121].

Таким чином, основними інструментами оптимізації внутрішнього показника капіталоутворення є середньозважена доходність активів ($WARAt$) та середньозважена вартість ($WACCt$) банківських ресурсів.

Для збільшення норми прибутковості потрібно в структурі активів банку зменшити долю інших доходних активів, нарощуючи, наприклад, кредитування юридичних осіб. В той же час, не порушуючи нормативи банківської діяльності можна нарощувати обсяг позикових джерел в загальній структурі банківських ресурсів.

Таким чином, дана система планування дозволяє встановлювати ключові показники діяльності, які сприяють перевищенню зростання темпів доходів банків над темпами приросту їх витрат з урахуванням дотримання нормативів діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В ході проведеного дослідження було з'ясовано, що для забезпечення виконання фінансової стратегії необхідним є застосування фінансового моніторингу, що дозволить з мінімальними витратами робочого часу кваліфікованих фахівців отримати результати діяльності банку на кожному конкретний момент часу, використовуючи єдину інформаційну базу. Під фінансовим моніторингом слід розуміти єдину систему безперервного збору, систематизації та обробки інформації і побудови на її основі прогнозних показників діяльності з метою прийняття управлінських рішень. Показники, відібрані в ході фінансового моніторингу є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень керівництвом банку та для коригування раніше прийнятих рішень при зміні зовнішніх або внутрішніх умов функціонування банку.

На основі проведеного дослідження доведено, що одним із шляхів вдосконалення організації фінансового планування є побудова комплексної моделі динамічного планування фінансових процесів банківської установи.

Здатність банку до саморозвитку, його перспективну фінансову стійкість визначає обсяг прибутку, генерованого ним в ході операційної діяльності, накопиченого на певний момент часу. Для означення даного обсягу може бути використаний внутрішній показник капіталоутворення, що визначає спроможність генерувати прибуток на основі визначення сукупного обсягу банківських ресурсів, залежно від середньозваженої вартості ресурсів та горизонту фінансового планування для забезпечення реалізації стратегічних завдань, не порушуючи нормативів діяльності банку.

У загальному вигляді, внутрішній показник капіталоутворення банку визначається чистим процентним доходом поточного періоду та сумою накопиченого на момент його оцінки нерозподіленого прибутку.

Дослідження дозволило зробити висновок, що найбільш поширеними у світовій практиці є наступні стратегічні інструменти (класифікуємо в залежності від підсистеми планування в банку та рівня використання при плануванні банківської діяльності): корпоративні стратегії, бізнес-стратегії (стратегії бізнес-одиниць) та функціональні стратегії або стратегії маркетингу.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення і вирішення наукового завдання, що виявляється у вдосконаленні основ планування в комерційному банку. Проведені дослідження дозволили зробити такі висновки та узагальнення.

В сучасних умовах роль планування в діяльності банківських установ набула докорінних змін, оскільки власники зацікавлені в зростанні вартості банку та власного капіталу з метою підвищення конкурентноздатності, своєчасного виконання зобов'язань перед бюджетом, банківськими установами, ефективної координації діяльності структурних підрозділів, філій.

Складання фінансового плану в банку є складним багаторівневим процесом, що базується на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку. Для розвитку та впровадження процесів планування в банку необхідно:

- впровадження вартісного підходу до процесів планування фінансів банку, який дозволить значно підвищити якість та ефективність рішень, що приймаються;

- формування окремих фінансових планів по впровадженню і просуванню окремих банківських продуктів, з наступною консолідацією їх у фінансові плани розробки і розвитку портфеля банківських продуктів. Фінансовий план розвитку портфеля банківських продуктів, у свою чергу, призначений для інтеграції вартісних моделей окремих продуктів у фінансовий план розвитку банку;

- розроблення методичного забезпечення для складання фінансових прогнозів, стратегічних та поточних (оперативних) фінансових планів та здійснення аналізу їх показників і результатів виконання, введення критерію якості планів.

Для забезпечення успішного функціонування системи бюджетування в банках повинні бути розроблені і затверджені технології (методики) складання бюджетів. Побудова системи бюджетування комерційного банку повинна включати методологічну розробку таких питань: концепція внутрішньобанківського управлінського обліку; аналіз структури активів та

пасивів банку за обсягами, строковістю та доходністю; аналіз розміру процентних доходів та витрат; аналіз непроцентних доходів та витрат; аналіз собівартості банківських продуктів, коефіцієнтів внутрішньої вартості банківських послуг; оцінка, контроль, моніторинг банківських ризиків; бізнес-планування і бюджетування в цілому по банку.

Для підвищення ефективності діяльності банку та впровадження планування необхідно використовувати методика визначення внеску центрів відповідальності у фінансовий результат банку через використання механізму трансфертного ціноутворення. 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 підрозділів, які розміщують ресурси на зовнішньому ринку (центрів розміщення), 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 складовою оцінки ефективності діяльності підрозділів.

Для формування ефективних механізмів планування необхідно використовувати систему фінансового управління філіями банку, основними складовими якої є об'єкти та суб'єкти фінансового управління; функціональні підсистеми фінансового управління, до складу яких віднесені стратегічне, тактичне, оперативне, а також диспозитивне фінансове управління; регулятор внутрішніх фінансових відносин головного банку з філіями – госпрозрахунок, що представляє собою конкретизацію фінансових рішень на основі доведення госпрозрахункових принципів управління банком.

Бізнес-плани необхідні для уточнення завдань стратегічного планування – початкові етапи бізнес-планування по суті повторюють етапи складання стратегічного плану; завершальні етапи націлені на розробку фінансового плану, основу якого складає плановий баланс, план доходів, витрат і формування

прибутку банку, при складанні та контролю виконання яких використовують інструменти тактичного, оперативного та диспозитивного планування.

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що для забезпечення виконання фінансової стратегії необхідним є застосування фінансового моніторингу, що дозволить з мінімальними витратами робочого часу кваліфікованих фахівців отримати результати діяльності банку на кожен конкретний момент часу, використовуючи єдину інформаційну базу. Під фінансовим моніторингом слід розуміти єдину систему безперервного збору, систематизації та обробки інформації і побудови на її основі прогнозних показників діяльності з метою прийняття управлінських рішень. Показники, відібрані в ході фінансового моніторингу, є базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

На основі проведеного дослідження доведено, що одним із шляхів вдосконалення організації планування є побудова комплексної моделі планування фінансових процесів банківської установи. Здатність банку до саморозвитку, його перспективну фінансову стійкість визначає обсяг прибутку, генерований цією фінансовою установою від операційної діяльності, накопичений на певний момент часу. Для означення даного обсягу може бути використаний внутрішній показник капіталоутворення, що визначає спроможність генерувати прибуток на основі визначення сукупного обсягу банківських ресурсів, залежно від середньозваженої вартості ресурсів та горизонту фінансового планування для забезпечення реалізації стратегічних завдань, не порушуючи нормативів діяльності банку.

Таким чином, дана система планування дозволяє встановлювати ключові показники діяльності, які сприяють перевищенню зростання темпів доходів банків над темпами приросту їх витрат з урахуванням дотримання банком нормативів діяльності. Використання вказаних рекомендацій у банківській діяльності буде сприяти розвитку процесів, пов'язаних з досягненням максимальної прибутковості банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв І.В. Банківський маркетинг: [навчальний посібник] / І.В. Алексєєв, О.В. Захарчук, Н.Н. Рим. — [2-ге вид.]. — Л.: Львів, банківський коледж НБУ, 1998. — 96 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия / Под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999. — 416 с.
3. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: [учебное пособие] / Л.Е. Басовский. — М.: ИНФРА-М., 2003. — 259 с.
4. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств.— К.: Знання, 1999.— 312 с.
5. Бузань, О. А. Механізм планування активів і пасивів банку [Текст] / О. А. Бузань // Фінансова політика в контексті глобальних перетворень суспільного розвитку : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (23-24 березня 2011 р.) / Національний університет ДПС України. — Ірпінь, 2011. - С. 302-304.
6. Васюренко О.В. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків: [монографія] / О.В. Васюренко, Г.М. Азаренкова, Н.П. Погореленко, О.М. Дубницький, Л.В. Сидоренко, Л.В.Сердюк. — [за ред. О.В. Васюренко]. — К.: УБС НБУ, 2009. — 323 с.
7. Вовчак О.Д. Банківська справа в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку / О.Д. Вовчак // Фінанси України. — 2007. — №10. — С. 18 – 25.
8. Гапоненко А.П. Стратегическое управление / А.П. Гапоненко, А.П. Панкрухин. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
9. Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: [практикум] / В.Н. Глумаков, М.М. Максимцев, Н.И. Малышев. — М.: Вузовский учебник, 2008. — 187 с.
10. Гончаренко, Т. П. Сценарне планування як сучасний інструмент стратегічного управління банком [Текст] // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. VI Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 травня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад «Українська

академія банківської справи Національного банку України». – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011 . – Т. 2. – С. 24-26.

11. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Я. Симкин, Дж. Брэдли. — СПб: Питер, 2001 — 117с.

12. Добровенко, О. А. Конкурентна перевага в контексті розвитку концепцій стратегічного управління [Текст] / О. А. Добровенко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2010. - Вип. 29. - С. 133-142

13. Дребот Н.П. Актуальні проблеми планування банківської діяльності та шляхи їх вирішення / Н.П. Дребот // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.14. – С. 191-198.

14. Дубовик, С. В. Маркетингова стратегія управління банком [Текст] / С. В. Дубовик // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей за матеріалами XI Науково-практичної конференції студентів (22 квітня 2008 р.) та XII Науково-практичної конференції студентів (23 квітня 2009 р.) / ДВНЗ "УАБС НБУ". – Суми, 2009. – С. 13-15.

15. Дудченко, В. Ю. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного планування в комерційному банку [Текст] / В. Ю. Дудченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2010. - Вип. 28. - С. 46-54.

16. Єріс, Л. М. Механізм бюджетного планування в банку [Текст] / Л. М. Єріс // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2010.. – Вип. 29. - С. 148-159.

17. Жабровец В.А. Роль и место бизнес-плана филиала в разработке и исполнении бюджета / В.А. Жабровец // Финансовая консультация. – 2002. – № 7-8. – С. 48 – 50.

18. Задірака В.К. Методи захисту банківської інформації: [навчальний

посібник] / В.К.Задірака, О.С.Олексюк, М.О.Недашковський. – К.: Вища шк., 1999. — 261 с.

19.Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: [учебник] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2004. – 416 с.

20.Заруба О.Д. Фінансовий менеджмент у банках: [навчальний посібник] / О.Д. Заруба . — К.: Т-во Знання, КОО, 1997. — 172 с.

21.Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. — СПб.: Питер, 2002. — 1120 с.

22.Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні [Електронний ресурс]: Постанова Правління НБУ від 28.08.2001 року № 368 (зі змінами та доповненнями). — Режим доступу: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).

23.Карбівничий, І. В. Стратегічне управління кредитною діяльністю банківської установи [Текст] / І.В. Карбівничий // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць /Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2007. - Вип. 20. - С. 58 - 64.

24.Климова, Н. І. Фінансове планування як важливий інструмент управління корпоративними фінансами[Текст] / Н. І. Климова // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". – Суми, 2003. - Т. 7. - С. 251-254.

25.Кнорринг В.І. Теория, практика и искусство управления / В.І. Кнорринг. — М.: НОРМА-ИНФРА. — 1999. — 96 с.

26.Козьменко С.М. Стратегічний менеджмент банку: [навчальний посібник] / С.М. Козьменко, Ф.Г. Шпіг, І.В. Волошко. – Суми ВТД Університетська книга, 2003. – 734с.

27.Копилюк О.І. Фінансовий менеджмент в банку / О.І. Копилюк, Н.С. Кульчицька. — Л.: Видавництво Львівської комерційної академії, 2005. — 108 с.

28.Кравченко В.Ф. Организационный инжиниринг: [учебное пособие] / В.Ф. Кравченко, Є.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. – М.: Приор, 1999. – 256 с.

29.Кравченко, О. В. Фінансове планування в банках / О. В. Кравченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. - Т. 3 (124). – С. 56 - 59.

30.Крухмаль, О. В. Окремі питання фінансового планування у банках в умовах фінансової кризи та її наслідків [Текст] / О. В. Крухмаль // Вісник ДНУ. Серія Економіка.– 2011. – № 10/1. – Випуск 5(3). - Т. 19. - С. 114-117.

31.Крухмаль, О. В. Оптимізація фінансового планування діяльності банку в умовах невизначеності [Текст] / О. В. Крухмаль // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". — Суми, 2010. – Т. 2. – С. 114-115.

32.Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент) / О.И. Лаврушин, И.Д. Мамонова, Н.И. Валенцева, З.Г. Ширинская, Й.Х. Штайн. — М.: Юристъ, 2005. — 687 с.

33.Лисянська, О. О. Методичне забезпечення контролю виконання фінансового плану банку [Текст] // Лисянська О. О / Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2012. - № 1 (13) . - С. 219-223.

34.Любунь О. Управління та ефективність стратегічного планування у банку / О. Любунь // Банківська справа. — 2007. — № 6. — С. 8—12.

35.Макарова Г.П. Маркетинг та його специфіка в банківській сфері / Г.П. Макарова – К., Просвіта, 2005. – 380 с.

36.Маниловский Р.Г. Бизнес-план / Р.Г. Маниловский, Л.С. Юлкина, Н.А. Колесникова [под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова]. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.

37.Мартюшев О. Обґрунтування та розробка стратегії банку / О. Мартюшев // Вісник НБУ. – 2007. – №10. – С. 32–35.

38.Мартюшев О.О. Інформаційно-аналітичне забезпечення системи

стратегічного планування комерційного банку / О.О. Мартюшев // Фінанси України. — 2005. — №3. — С. 101—106.

39.Мартюшев О.О. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного планування комерційного банку / О.О. Мартюшев // Фінанси України. — 2005. — №10. — С.60—68.

40.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.

41.Мащенко В.Е. Планування в банках. — К.: Вид-во «Лібра» ТОВ, 2008. — 399с.

42.Мельникова І.М. Маркетингове планування в установах комерційних банків / І.М. Мельникова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка: Економіка. — Вип. 46. — К.: КНУ, 2000. — С. 56—59.

43.Назаренко, З. В. Бюджетування як інструмент планування й управління господарською діяльністю [Текст] / З. В. Назаренко // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика : зб. тез доп. V міжнародної науково-практичної конференції (27-28 травня 2010 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. — Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2010. - Т. 2 - С. 131-133.

44.Науменкова С.В., Глазун О.И. Использование методов количественного прогнозирования в процессе финансового планирования // Вісник УАБС. №1 — 2002. — С.32-36

45.Неізнестна О.В. Аспекти застосування процесу бюджетування в сфері управління банком / О.В. Неізнестна // Фінанси, облік і аудит: Збірник наукових праць. — Випуск 4 — К:КНЕУ, 2004. — С. 142-150.

46.Неізнестна О.В. Вдосконалення механізму розробки та реалізації стратегічного планування в банківських установах України / О.В. Неізнестна // Вісник академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. — 2010. — № 1. — С. 103-111.

47.Неівестна О.В. Інформаційне забезпечення стратегічного планування банку / О.В. Неівестна // Фінанси, облік і аудит: Збірник наукових праць. - Випуск 15. –К: КНЕУ, 2010. – С. 132–139.

48.Неівестна О.В. Процес планування в умовах українського ринку / О.В. Неівестна, О.Ю. Постоєнко // Наука і освіта ' 2004: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 10-25 лютого 2004 р. - Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2004. – Том 7. – С. 46-49.

49.Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 304 с.

50.Овдій Ю. Методика складання бюджету банку / Ю. Овдій // Банківська справа. – 2001. – №5. – С. 25 – 30.

51.Онищенко С.В. Удосконалення фінансового планування на підприємствах // Ринок цінних паперів України. – 2003. -№3-4, С. 85-88.

52.Основы банковского менеджмента: [учебное пособие] / Под ред. О.И. Лаврушина. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 144 с.

53.ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aval.ua>.

54.Пінчук Н.С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: [навчальний посібник] / Н.С. Пінчук, Г.П. Галузинський, Н.С. Орленко. – К.: КНЕУ, 1999. – 328 с.

55.Платонов В. Банковское дело: стратегическое руководство / В. Платонов – [2-е изд.]. – М.: Консалтбанкир, 2001. – 432 с.

56.Поздняков О.І. Концепції банківської маркетингової політики та нагляд / О.І. Поздняков // Ринок цінних паперів. – 2008. – № 1. – С. 41 – 47.

57.Полонский В.Г. Корпоративное управление в непроизводственной сфере: [учеб. пособ. для студ. экон. спец.] / В.Г. Полонский, С.В. Белоусова, А.М. Белоусов. – Херсон: ОЛДИ - плюс, 2003. — 430 с.

58.Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент банку: [навчальний посібник] / Л.О. Примостка. — К.: КНЕУ, 2004. — 468 с.

59. Принципи корпоративного управління ОЕСР. Організація економічного співробітництва та розвитку. – 2004. – 53 с.

60. Різник, Н. С. Сутність і класифікація цілей у стратегічному забезпеченні безпеки банківської установи [Текст] / Н. С. Різник // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 жовтня 2010 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми, 2010. – Т. 1. – С. 86-88.

61. Роберт Дж. Коул. Стратегическое планирование високого участия: когда реализуются люди и их идеи / Дж. Коул Роберт.—Хмельницький: Поділля, 1993. — 315 с.

62. Роуз П. Банковский менеджмент / П. Роуз; пер. с англ. – [2-е изд.]. – М.: Дело, 1997. – 768 с.

63. Руднев О. Бюджетування комерційних банків (філій) в Україні // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 7. – С. 12-13.

64. Сало, І. В. Система управління конкурентоспроможністю банку [Текст] / І. В. Сало, О. В. Мірошніченко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 5.- С. 279-285.

65. Сафронова Л.Д. Бюджетний менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ. – 2001. – 186 с.

66. Семенюк, Л. П. Проблеми аналізу ефективності банківської діяльності в процесі стратегічного планування [Текст] / Л. П. Семенюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. тез доп. IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (9-10 листопада 2006 р.) / ДВНЗ "УАБС НБУ". – Суми, 2006. – С. 77-78.

67. Сергеев И.В., Щипицин А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 288 с.

68. Синки Дж.Ф.(мл.) Управление финансами в коммерческих банках / Дж.Ф.(мл.) Синки. — М.: Catallaxy, 1994. – 820 с.

69. Стоян В. Управління витратами банку // Банківська справа. – 2000. – №5. – С. 39-42.

70. Суганяка, М. В. Моніторинг системного банку як складова антикризового управління [Текст] / М. В. Суганяка // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції (27–28 жовтня 2011 р.) : у 2 т. / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2011. – Т. 1. – С. 131–133.

71. Сусіденко В.Т. Інформаційні системи у банківському менеджменті та маркетингу: [монографія] / В.Т. Сусіденко, Р.Г Жарлінська. — Вінниця: ТВП Тірас, 2003. — 160 с.

72. Сюркало, Б. І. Концептуальні засади організації фінансового моніторингу в банках [Текст] / Б. І. Сюркало // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник тез доповідей XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції (27-28 жовтня 2011 р.) : у 2 т. / ДВНЗ "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. - Т. 2. - С. 75-77.

73. Сюркало, Б. І. Особливості планування в системі управління фінансами банку [Текст] / Б. І. Сюркало / Економіка: проблеми теорії і практики : збірник наукових праць : в 4 т. - Дніпропетровськ, 2008. - Т. 2. – Вип. 235.- С. 429-443.

74. Сюркало, Б. І. Практичні аспекти застосування технологій бюджетування в комерційних банках [Текст] / Б. І. Сюркало // Вісник Української академії банківської справи Національного банку України.– Суми.– 2006.– № 2(21).– С. 47-53.

75. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: [навчальний посібник] / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К.: Каравела, 2003. – 432 с.

76. Трутнів Н.Н. Стратегічне планування банків. – К.: «Знання», 2007. – 374с.

77. Урусова, С. С. Особливості стратегічного планування в банківській сфері [Текст] / С. С. Урусова // Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика :

зб. тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (26–27 травня 2011 р.) / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України" : У 2 т. – Суми, 2011. – Т. 2. – С. 91-92.

78. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк - управление и операции / В.М. Усоскин. — М., Все для вас, 2005. — 465 с.

79. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича; пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

80. Школьник, І. О. Удосконалення організації фінансового планування в банках [Текст] / І. О. Школьник, Б. І. Сюркало // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / ДВНЗ "УАБС НБУ". — Суми, 2007. — Вип. 22. - С. 353-359.

81. Штейн О. Суть та особливості стратегії банку на ринку банківських послуг / О. Штейн // Вісник НБУ. — 2007. — №11. — С. 44–47.

82. Шульга Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика: [монографія] / Н.П. Шульга. — К.: КНТЕУ, 2004. — 325 с.

83. Шульга Н.П. Методичні основи формування центрів прибутку і витрат в комерційних банках України / Н.П. Шульга // Банківська система України: теорія і практика становлення: Збірник наукових праць — Суми: ВВП Мрія-1, 1999. — Т. 2. — С. 348–355.

84. Шульга Н.П. Методологія управління бюджетом комерційного банку / Н.П. Шульга // Вісник КНТЕУ. — 2003. — № 1. — С. 48–56.

85. Шульга Н.П. Комплексний підхід до управління бюджетом комерційного банку / Н.П. Шульга // Наукові записки. Серія Економіка. — Вип. 4. — Острог: Острозька академія, 2003. — С. 53–60.