**ТЕМА 2. ПЛАНУВАННЯ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

1. Процес планування в банках.
2. Види планування банківської діяльності.
3. Етапи та організація процесу планування.
4. Фінансове планування в банку.
5. **Процес планування в банках.**

Планування банківської діяльності — це процес визначення цілей на майбутнє та розробка шляхів їх досягнення.

Загострення конкуренції зумовлювалося принциповими змінами, що сталися в цей період у фінансовому світі:

• вихід банків на міжнародну арену, що підняло конкуренцію на міжнародний рівень;

• виникнення нових фінансових ринків, які змінили характер фінансування банків та компаній;

• проникнення в банки комп’ютерної техніки, що допомогло розширити можливості діяльності та вдосконалити процес планування;

• перехід до методів диверсифікації продуктів та послуг, а отже, значне зростання пропозиції в банківському секторі;

• поява та активізація діяльності небанківських фінансових організацій — пенсійних, страхових, інвестиційних фондів, довірчих товариств, які почали здійснювати операції, раніше властиві лише банкам.

У процесі розробки плану діяльності банку вирішуються такі основні завдання:

• визначення перспективи та майбутнього профілю банку;

• визначення цільових рівнів прибутковості банку;

• визначення та характеристика сегментів ринку, що їх має намір обслуговувати банк;

• визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення цілей, таких як матеріальні, фінансові та трудові ресурси;

• розробка видів послуг, фінансових продуктів та технологій, завдяки впровадженню яких банк зможе стримати бажані результати;

• створення ефективних систем контролю за виконанням планів.

Розробка обґрунтованого плану діяльності банку базується на результатах докладного аналізу фактичного становища банку та прогнозування майбутніх форм діяльності. Аналіз з позицій сьогодення та майбутнього стосується таких основних сфер управління банківською діяльністю:

1. управління джерелами фінансування — методи та форми залучення депозитів; нарощування капіталу; розвиток нових видів банківських послуг і продуктів; пошук надійних джерел запозичення коштів;

2. управління прибутковістю банку — ефективність операційної діяльності; рівень інформаційних технологій; фінансові результати діяльності банку в цілому та окремих його підрозділів і працівників;

3. управління ризиком активних операцій банку — кредитних, інвестиційних, позабалансових;

4. управління комісійними операціями — рівень операційного обслуговування; консалтинг; технічні послуги; довірчі операції клієнтів;

5. розвиток контрольних функцій — системи внутрішнього аудиту; системи управління інформацією; організація систем контролю за ризиком кредитного й інвестиційного портфелів;

6. управління персоналом банку — підготовка кадрів; розробка систем набору, утримання та заохочування працівників; удосконалення організаційної структури банку.

**Планування — це багатоступенева й розгалужена діяльність, яка охоплює всі аспекти організаційного та фінансового управління банком у контексті впливу зовнішнього середовища.**

Зовнішнє середовище, в якому змушений працювати банк, неоднорідне, і тому його оцінюють з погляду можливостей впливу з боку банку.

1**. Зовнішнє середовище, на яке банк не може активно впливати і має пристосовуватись**:

• політико-правова сфера — регулюючі процедури, податкова система, система пільг тощо;

• вимоги центрального банку, сформовані у вигляді обов’язкових економічних нормативів;

• коливання ділової активності в країні та кон’юнктура ринків;

• соціально-культурні особливості, притаманні кожній нації, регіону, які необхідно враховувати для успішної діяльності.

2. **Зовнішнє середовище, на яке банк може вплинути, пристосуватися, змінити або обійти:**

•сфера економічних відносин — вибір партнерів, клієнтів, сегментів ринку, методів ведення конкурентної боротьби, розвиток банківських послуг та інструментів, які влаштовують банк, вихід на нові ринки;

• комунікаційно-інформаційне середовище — вибір систем і засобів зв’язку, передавання інформації, комп’ютерних систем, форм і рівнів одержання інформації.

В загальному випадку **план діяльності банку має охоплювати такі аспекти**:

1) докладне відображення завдань, що постають перед банком;

2) характеристика банківської установи — її цілі, задачі, стан зовнішнього середовища та можливість впливу на зовнішні чинники;

3) точний і чіткий опис шляхів вирішення поставлених завдань та відповідальності за отримання результатів;

4) визначення конкретних значень фінансових показників діяльності банку й опис якісних характеристик, що не мають кількісних параметрів;

5) визначення проблемних зон, як реальних, так і потенційних, а також сфер підвищеного ризику;

6) чіткий опис ролі та місця банку в майбутньому; розроблення заходів, необхідних для підтримання його платоспроможності, надійності та конкурентоздатності.

Якість плану оцінюється з огляду на відповідність вимогам до науково обґрунтованого та документально зафіксованого плану:

* + відповідність обраній стратегії банку;
  + об’єктивна оцінка ситуації, що склалася;
  + узгодження з можливостями та наявними ресурсами;
  + відповідність стилю керівництва банком;
  + внутрішня сумісність усіх планів;
  + реальність;
  + розгорнутий опис заходів і строків їх виконання;
  + опис очікуваних результатів;
  + наявність великого обсягу фактичного матеріалу, розрахунків, прогнозів.

1. **Види планування банківської діяльності.**

Залежно від мети та рівня розроблення плану виокремлюють такі види планування:

* + стратегічне;
  + тактичне;
  + оперативне.

**Стратегічне планування** має на меті визначення основних цілей та стратегії діяльності банку в умовах конкретного ринку. Це процес розроблення загальної концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня прибутковості, допустимого ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності.

Стратегічне планування є складовою системи стратегічного управління банком. **Стратегічне управління комерційним банком — це комплекс взаємозв’язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку.**

У стратегічних планах немає подробиць, деталізації положень і точних дат виконання. Отже, стратегічне планування (на відміну від довгострокового) спрямовано не на просту фіксацію показників банківської діяльності на довгострокову перспективу, а передбачає вибір таких напрямів та сфер роботи банку, котрі забезпечать зростання його конкурентоспроможності. Тобто, стратегічне планування є функцією напряму розвитку банку, а довгострокове планування — функцією часу.

Стратегічний план розробляється на найвищому рівні керівництва банком, основні положення обов’язкові у формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів. Розроблення стратегічного плану діяльності банку базується на результатах стратегічного аналізу.

У стратегічному аналізі зазвичай широко застосовуються якісні методи досліджень (діагностика, інтерв’ювання, сканування ситуації, евристичні методи, бенчмаркінг). Найбільш відома методика стратегічного аналізу SWOT. Цей підхід дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони діяльності банку, потенційні можливості та ризики. Логічним продовженням SWOT-аналізу стала методика SPACE, в якій увага зосереджується на фінансових аспектах діяльності, а тому вона найприйнятніша для банків. Для дослідження зовнішнього середовища використовується методика PEST-аналізу, спрямована на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників і використання сприятливої кон’юнктури ринку.

**Тактичне планування** зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають середньо- та короткостроковий характер.

У тактичному плані формулюються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності (фінанси, організація, кадри, маркетинг і т. п.). Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічено основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати.

**Оперативне планування** спрямовано на вирішення конкретних питань діяльності банку в короткостроковому періоді. Метою оперативного планування є забезпечення безперебійної, ритмічної, збалансованої роботи банку як у часовому розрізі (по днях, тижнях, місяцях), так і в розрізі його структурних підрозділів. Оперативні плани розробляються на основі стратегічного і тактичного планів діяльності банку та залежать від прийнятої стратегії управління, структури потенціалу, системи управління.

Залежно від тривалості періоду планування виокремлюють такі його види:

• довгострокове;

• середньострокове;

• короткострокове.

Кожен з цих видів планування призначено для розроблення планів діяльності банку на чітко визначений часовий період. Так, для довгострокового плану період планування становить 5-15 років, для середньострокового — від двох до п’яти років, а для короткострокового — до одного року.

**Довгостроковий план** передбачає формування перспективних цілей банку та прийняття рішень на основі довгострокових прогнозів. На відміну від стратегічного плану, де формулюються загальні цілі розвитку установи, у довгостроковому плані фіксуються цільові значення конкретних показників діяльності банку. Довгострокові плани можуть також розроблятися у формі інвестиційних проектів, програм інноваційного та науково-технічного розвитку.

**Середньострокове планування** за змістом і формою близьке до довгострокового, а основною відмінною рисою є тривалість періоду планування. В сучасних умовах динамічного розвитку зовнішнього середовища різниця між довгостроковим і середньостроковим плануванням нівелюється і для більшості українських банків плановий горизонт не перевищує п’ять років.

**Короткострокове планування** дозволяє узгодити всі напрями діяльності банку (кредитування, інвестування, формування ресурсної бази тощо) та всіх його структурних підрозділів (філій, управлінь, відділень, відділів) на поточний фінансовий рік. Короткострокове планування реалізується у формі оперативних планів та бюджетів. У короткостроковому аспекті на чільне місце висуваються облікові показники діяльності. Найуживанішими плановими показниками є процентний прибуток (різниця між процентними доходами і процентними витратами банку), чиста процентна маржа, спред.

1. **Етапи та організація процесу планування**.

Процес планування складається з декількох етапів.

1. Збір, оцінка й аналіз інформації, яка включає економічні, правові, соціальні та політичні чинники; перспективи росту та конкуренції на існуючих і потенційних ринках; фінансові перспективи в основних секторах економіки; слабкі та сильні сторони банку.

2. Формулювання основної мети діяльності банку та конкретних завдань, які охоплюють загальні напрями просування на ринку, корпоративні фінансові результати, методи управління банком, пріоритетні ринки та види банківських операцій.

3. Прийняття рішення та формулювання програми дій: установлення конкретних кількісних показників — доходи, витрати, обсяг кредитів, збитки за кредитами, структура активних операцій, структура депозитної бази тощо; конкретизація шляхів їх досягнення; перелік необхідних заходів; прийняття рішень щодо придбання та використання ресурсів, розширення чи зміни організаційної структури банку; кадрове забезпечення.

4. Документування: письмове оформлення планів у такій послідовності — стратегія, тактичний план, бюджет, повний баланс і фінансовий звіт на рівні підрозділів та банку в цілому.

5. Координування та затвердження планів: загальний огляд, переговори, координація окремих планів, затвердження плану на рівні Правління банку.

6. Контроль за виконанням планів: аналіз доходів, витрат, результатів та ефективності планів; перевірка додержання строків виконання; у разі виявлення значних розбіжностей — аналіз причин та розроблення коригуючих заходів; забезпечення керівництва банку інформацією про хід виконання плану й здобуті результати.

Одним із важливих аспектів організації процесу планування є здійснення функції моніторингу за виконанням планів. Ця проблема може вирішуватися по-різному. Одні банки передають функцію контролю за планом аудиторським підрозділам, інші створюють для цього спеціальний підрозділ, який аналізує всю інформацію, інформує менеджмент про відхилення від плану, їх причини та наслідки і безпосередньо підпорядковується вищому керівництву банку.

Функції керівництва банку в процесі планування зводяться до визначення пріоритетів розвитку, затвердження планів і контролю за їх виконанням. Ефект від упровадження системи банківського планування буде тільки тоді, коли вище керівництво банку розглядатиме її як необхідний елемент своєї політики.

1. **Фінансове планування в банку.**

Фінансове планування спрямовується на перетворення стратегічних цілей та завдань банку в конкретні (абсолютні й відносні) значення результативних фінансових показників діяльності банківської установи через реалізацію комплексу заходів у сфері фінансів.

**Продукти фінансового планування** такі:

♦ побудова цільової фінансової моделі банку;

♦ визначення цільових значень параметрів системи (банку);

♦ обґрунтування прогнозних показників фінансових результатів;

♦ побудова прогнозного балансу;

♦ розроблення плану банківських операцій, бюджету банку та бюджетів структурних підрозділів;

♦ складання плану організаційних заходів і визначення відповідальних за їх виконання.

Фінансове планування є складовою загального процесу управління фінансовою діяльністю банку.

Фінансовий план — це засіб реалізації фінансової стратегії банку, яка є пріоритетною серед низки функціональних стратегій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей діяльності банківської установи.

**Інструментом реалізації фінансової стратегії банку** служать бюджети — плани проведення банківських операцій (за обсягами, тривалістю, структурою) з урахуванням майбутніх доходів і витрат банку в цілому та його окремих структурних підрозділів. Бюджети формуються з огляду на фактичні значення фінансових показників з орієнтацією на стратегічні цілі та завдання банку у фінансовій сфері. У процесі створення бюджетів загальна фінансова стратегія банку деталізується через низку конкретних стратегій, спрямованих на розроблення стратегічних рішень у визначеному сегменті фінансової діяльності банку.

**До конкретних фінансових стратегій** належать такі:

• нарощування капітальної бази банку;

• розширення депозитної бази;

• кредитування;

• інвестування;

• стратегії розвитку інших (факторингових, лізингових, розрахункових, операцій з пластиковими картками тощо) фінансових операцій банку.

Створення фінансових планів відбувається як на рівні банку в цілому, так і на рівні окремих структурних підрозділів, тому окремі плани мають бути узгоджені.

Процес узгодження бюджетів може здійснюватися двома основними методами: згори вниз і знизу вгору.

**У першому варіанті менеджмент банку** формулює завдання та визначає планові значення фінансових показників, які доводяться до підрозділів. Керівники підрозділів, у свою чергу, розробляють конкретні заходи досягнення планових показників, які подаються на розгляд менеджментові банку й узгоджуються. Такий підхід ефективний, коли потрібно швидко реагувати на зміну зовнішніх умов та на жорстку конкуренцію.

**У разі, коли бюджети узгоджуються знизу вгору**, кожний підрозділ самостійно розробляє фінансовий план, виходячи з власних можливостей і потреб, надає перелік необхідних для виконання ресурсів. Такі бюджети подаються підрозділами для перегляду й обговорення на рівні керівництва банку. Остаточний варіант плану визначається в ході обговорення між менеджментом банку та лінійними керівниками підрозділів.

Одним із прийомів, що забезпечує узгодження взаємозв’язків окремих результативних фінансових показників банку та дозволяє визначити цільові рівні прибутковості, є **методика декомпозиційного аналізу власного капіталу (модель Дюпона)**.

Методика декомпозиційного аналізу дозволяє дослідити залежність між показниками прибутковості і ризику банку та виявити вплив окремих чинників на результати його діяльності.

У методиці декомпозиційного аналізу прибутковість банку оцінюється показниками ROE (прибутковість капіталу) та ROA (прибутковість активів), а показником ризику банку служить мультиплікатор капіталу.

Показник **мультиплікатора капіталу** (МК) — це відношення середніх активів (А) до власного капіталу банку (К):

Що вищим є значення мультиплікатора капіталу, то вищим буде й ризик.

Таким чином, залежність між прибутком і ризиком описується моделлю: ROE = ROA · МК

Ця формула вказує на взаємозв’язок прибутку із джерелами формування банківських ресурсів, а точніше — зі співвідношенням власних та залучених коштів. Що вищий прибуток, то ризикованішою має бути структура банківського балансу за інших однакових умов.

На наступному етапі проводять поглиблений аналіз (власне аналіз Дюпона), розклавши прибутковість активів (ROA) на показник чистої маржі прибутку та коефіцієнт дохідності (або використання) активів.

**Чиста маржа прибутку (NPM)** є відношенням чистого прибутку до валових доходів банку.

Коефіцієнт дохідності активів (EA) розраховується як відношення валових доходів до сумарних активів банку. Тоді отримаємо залежність:

або .

або

На завершальному етапі аналізують чинники, які вплинули на маржу прибутку та дохідність активів. До них належать валові доходи, операційні витрати та структура активів банку. Мета такого аналізу полягає у виявленні причин неефективної роботи банку та пошуку резервів підвищення чистого прибутку. Чистий прибуток банку розкладається на доходи та витрати. Надалі вивчається динаміка різних складових доходів (процентних, комісійних, торгових, інших) і витрат банку (процентних, операційних, податкових платежів).