

УДК 336.71:336.74

Проблеми в розвитку бізнес-планування банків України

Сергєєва О.С.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри банківської справи
Одеського національного економічного університету

Стаття присвячена актуальним питанням визначення ефективного процесу планування діяльності банків в умовах політичної та економічної нестабільності. Досліджено найважливіші проблеми щодо організації процесу бізнес-планування. Проаналізовано та систематизовано фактори, що спричинюють повільне запровадження якісного планування у банках. Доведено, що найбільш поширеною внутрішньою проблемою є слабкість аналітичних служб банків.

Ключові слова: банківська діяльність, бізнес-план, бізнес-планування банків, механізм, система управління.

Sergeeva O.S. ПРОБЛЕМЫ В РАЗВИТИИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ БАНКОВ УКРАИНЫ

Статья посвящена актуальным вопросам определения эффективного процесса планирования деятельности банков в условиях политической и экономической нестабильности. Исследованы наиболее важные проблемы по поводу организации процесса бизнес-планирования. Проанализированы и систематизированы факторы, которые обуславливают медленное внедрение качественного планирования в банках. Доказано, что наиболее распространенной внутренней проблемой является слабость аналитических служб банков.

Ключевые слова: банковская деятельность, бизнес-план, бизнес-планирование банков, механизм, система управления.

Sergeeva O.S. PROBLEMS IN THE DEVELOPMENT OF THE BUSINESS PLANNING OF THE BANKS IN UKRAINE

The article deals with the topical issues of the definition of the effective planning process of banks' activities in the volatile political and economic environment. The most important problems in the organization of the business planning process are explored. Analyzed and systematized are the factors that hinder the implementation of a proficient planning in banks. The poor performance of the analytics department of the bank is defined as the core inner problem.

Keywords: banking, business plan, Business Planning Banks, mechanism, management system.

У сучасних економічних умовах планування є невід'ємним елементом управління грошовими потоками в банках, адже дає змогу орієнтуватись на довгострокові результати, успішно розробляти заходи, що забезпечать досягнення поставлених цілей, ефективніше контролювати діяльність банків. Проте, як показує практика сучасних економічних відносин, ефективність системи планування є недостатньою. А отже, сьогодні з'являється об'єктивна задача підвищення ефективності діяльності банків, яка може бути вирішена через удосконалення системи бізнес-планування. Адже головною метою планування є покращення ефективності та конкурентоспроможності діяльності банківської установи [1].

Нами визначено, що питання планування грошових потоків банків у вітчизняній науковій літературі досліджується фрагментарно, комплексні дослідження сутності та технологій планування практично відсутні. Сучасна економіка та проблеми у світовій фінансовій сфері ставлять перед банками нові вимоги

щодо фінансового планування та, зокрема, планування грошових потоків.

Водночас практика бізнес-планування в банках, що існує сьогодні, надмірно спрощена, носить суб'єктивний характер і заснована головним чином на принципі планування «від досягнутого» [1]. У цих умовах планування в банках не здійснює свої функції, а саме не мотивує менеджерів на досягнення цілей банку, не координує події, що відбуваються в банку, не знижує рівень банківських ризиків. Нами доведено, що банки не спроможні одержати позитивні результати за умови застосування цього принципу [1, с. 355–356].

Ефективна система бізнес-планування банківської діяльності відіграє одну з найважливіших ролей у функціонуванні діяльності банку, що неодноразово було відзначене вітчизняними та зарубіжними вченими [2]. Але, незважаючи на це, в процесі планово-прогнозної діяльності та недосконалості методичних підходів до її практичної реалізації українські банкіри стикаються з проблемою

недостатності вітчизняного досвіду в процесі бізнес-планування.

Тому стає за необхідне виділити декілька передумов, що спричинюють повільне запровадження планування в діяльність банків, які слід розглядати на мікро- та макрорівнях [2, с. 28] (рис. 1).

Слід зазначити, що значним недоліком української практики планування в банківській установі є те, що воно переважно є втіленням фінансового прогнозування діяльності банку на основі екстраполяції даних загалом (рідше – в розрізі територіальних підрозділів), а не реальним планом його розвитку в розрізі територіальних та структурних підрозділів із врахуванням стану конкретних банківських послуг як основних об'єктів, що своїм обсягом та якістю здійснюють безпосередній вплив на розмір прибутку банку [3].

Проте, незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості банківських продуктів та послуг, серед більшості банківських установ переважає позиція, що відхиляє доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає як альтернативу стисле техніко-економічне обґрунтування [4]. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняної банківської системи та інтуїцією [4].

Найважливішою проблемою в процесі бізнес-планування вітчизняних банків є реальність формованих планів [5]. Наявність обґрунтованого плану на досить тривалий проміжок

часу дає можливість здійснити реальне й ефективно управління. Нереальність планів зумовлена, як правило, необґрунтованими плановими даними щодо реалізації банківських продуктів, плановою часткою коштів у розрахунках, заниженими строками погашення заборгованості, роздутими потребами у фінансуванні (витрати підрозділів на технічне обслуговування, капітальний ремонт, загальногосподарські витрати тощо) [5]. Отже, сформовані плани не є реальним інструментом управління. Однією з головних причин цього факту є функціональна роз'єднаність підрозділів, що беруть участь у складанні планів [5].

Другою найважливішою проблемою є оперативність складання планів. Причини низької оперативності полягають у відсутності чіткої системи підготовки й передачі планової інформації з відділу у відділ, необхідності довгих процедур ітераційного узгодження планів, недостатній кількості і недостовірності інформації [5]. Дуже часто процедури формування бізнес-плану будуються на незадокументованих взаєминах між відділами, телефонних дзвінках, нестандартних документах тощо [5].

Ці дві проблеми, як наслідок, формують третю – непрозорість планів для керівництва.

Відсутність послідовності операцій, яка проходить через всі відділи, що має своєю метою задоволення потреб керівництва в інструменті управління, приводить до відриву довгострокових планів (наприклад, на 5 років) від короткострокових (місяць, тиждень) [5]. Короткострокові плани формуються



Рис. 1. Фактори, що спричинюють повільне запровадження планування (авторська розробка)

за своїми законами і мають на меті розподіл коштів за напрямками і проектами, керівники яких зуміли вибити ресурси з генерального керівника і його заступників. Звичайно, зараз зустрічаються установи, де ця проблема значною мірою вирішена, але для більшості з них вона продовжує залишатися актуальною [5].

Ці проблеми обумовлені різними причинами: це й недостатня оперативність отримання первинних облікових документів, територіальна віддаленість банківських підрозділів, проблеми зі зв'язком, невідповідність системи аналітичного обліку завданням управління (особливо це стосується форм фінансової звітності), недостатність людських і матеріальних ресурсів тощо [5].

Слід зазначити, що правильна організація процесу бізнес-планування дає змогу досягти якісного зростання ефективності процесу бізнес-планування банку з урахуванням можливості його своєчасного корегування [5]. Також створить можливість для проведення об'єктивної оцінки стану і розвитку банківського бізнесу забезпечення єдиної та узгодженої політики банку, спрямованої на створення стійких конкурентних переваг на ринку банківських послуг [5].

Відсутність узгоджених дій між законодавчою та виконавчою владою стає основою теперішньої відсталості вітчизняної нормативно-правової бази у банківській сфері [5]. Недосконалість законодавчої бази процесу бізнес-планування не дає право Національному банку України повністю втручатися у процес бізнес-планування діяльності банку [5]. Тому сьогодні вітчизняні банки складають бізнес-плани на основі лише внутрішніх положень кожного банку. Як наслідок, може відбутися ситуація, за якої бізнес-план формально буде існувати тільки як документ [5].

Занадто розтягнуті терміни процесів складання, розгляду і затвердження бізнес-плану є спільними для більшості українських банків [5]. Як наслідок, може виникнути велика різниця між планом та реальними результатами, а відсутність гнучкості бізнес-плану у частині його перегляду обумовлює обов'язковість удосконалення процесу бізнес-планування діяльності банків, проведення моніторингу результатів його виконання та складання основних рекомендацій щодо їх практичної реалізації [5, с. 157].

Говорячи про прямий вплив на ефективність процесу бізнес-планування, необхідно

Таблиця 1

Стратегічні цілі та методика бізнес-планування деяких українських банків [7]

№	Назва банку	Стратегічні цілі	Методика бізнес-планування
1	ПАТ КБ «Приватбанк»	Бути лідером з надання платіжних та інших банківських послуг населенню та юридичним особам, переходячи від обслуговування у відділеннях банку до роботи з клієнтами через засоби зв'язку	Бізнес-планування здійснюється «згори вниз» з використанням методу функціонально-вартісного аналізу та експертного методу
2	ПАТ «Ощадбанк»	Впровадження сучасних банківських технологій та продуктів як основи підвищення операційної ефективності та забезпечення зваженого і стійкого зростання у довгостроковій перспективі	Процес бізнес-планування здійснюється «згори вниз» під контролем Міністерства Фінансів України та Кабінету Міністрів України
3	ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	Підвищення якості обслуговування клієнтів з використанням свого досвіду та досвіду банків, які входять до групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ», а також сучасних технологій	Процес бізнес-планування передбачає розробку керівництвом планів загалом по банку та за різними об'єктами управління
4	ПАТ «Альфа-Банк»	Надання кожному клієнту повного комплексу найсучасніших банківських продуктів і послуг за постійного впровадження новітніх досягнень в галузі інформаційних технологій, удосконаленні бізнес-процесів та підвищенні рівня сервісу	Бізнес-планування здійснюється з використанням різних методів, спрямованих на реалізацію стратегії диференціації
5	ПАТ «ВТБ Банк»	Диверсифікація бізнесу, в результаті якої буде створено кілька опорних бізнес-напрямів, які мають значну вагу в прибутку банку: корпоративний, інвестиційний і роздрібний бізнес, зарубіжну мережу	Бізнес-планування здійснюється за окремими функціональними напрямками із залученням експертів

розглянути внутрішні проблеми розвитку самих банків, які стримують здійснення ефективного бізнес-планування їх діяльності.

У табл. 1 представлені стратегії та способи бізнес-планування діяльності деяких вітчизняних банків [6, с. 50–51].

Великі українські банки, як правило, зорієнтовані на стратегію диференціації, яка має за мету створення репутації за рахунок великого асортименту банківських послуг. Ця стратегія передбачає значні витрати банку на просування великого асортименту банківських послуг. Перед тим як вкладати кошти у розвиток певного напрямку діяльності або створювати новий банківський продукт, великі банки стараються визначити ефективність вкладень, що досягається за рахунок правильної організації процесу бізнес-планування їх діяльності.

Більшість вітчизняних банків, які займають велику частку на ринку, здійснюють бізнес-планування за методом «згори вниз» з використанням експертних послуг. Невеликі та регіональні українські банки у своїй діяльності стараються мінімізувати власні витрати та орієнтуються на стратегію низьких витрат. Тому процес бізнес-планування у таких банках є недосконалим, носить епізодичний та формальний характер [7].

Тому провідні вітчизняні банки мають набагато більш чітку систему управління та бізнес-планування діяльності банку. Це дає право їм набагато ефективніше вести конкурентну боротьбу, оскільки вони мають гнучку стратегію поведінки на ринку. Так, висока капіталізація та більш якісні процедури управління розвитком бізнесу банків, які займають більшу частку на ринку, створюють додаткові переваги для здійснення ефективного бізнес-планування порівняно з іншими банками. Отже, ефективність процесів бізнес-планування цих банків пояснюється такими перевагами:

1) більша ресурсна база, що дає змогу знизити її вартість [7];

2) можливість задоволення попиту в зовнішніх джерелах фінансування на терміни, в обсягах і за цінами, які є недосяжними для багатьох менш розвинених вітчизняних банків [7];

3) менший тиск неопераційних витрат на рентабельність бізнесу через більш ефективне управління витратами та в результаті дії ефекту масштабу [7];

4) якість проектування послуг, що дає змогу відмовлятися від недостатньо перспективних сервісів на більш ранніх етапах і з меншими витратами, що підвищує віддачу від них та ефективність використання персоналу [7];

5) здатність надання високотехнологічних банківських послуг і сервісів, що вимагають наявності персоналу такого рівня підготовки, який не часто можна зустріти в низькокапіталізованих та менш розвинених банках [7].

Розвиток технологій процесу бізнес-планування діяльності вітчизняних банків може бути забезпечений лише за умови випереджаючого якісного розвитку систем управління ними. Найбільшою мірою це стосується ліквідації значного відставання у сфері банківського менеджменту регіональних низькокапіталізованих банків від інших учасників банківського ринку.

Висока значимість ефективного процесу бізнес-планування та створення якісного бізнес-плану як його кінцевого результату очевидна, оскільки спеціалізація банку передбачає досягнення ефективності бізнесу за рахунок різкого зростання якості банківських продуктів в обраному сегменті. З цього випливає необхідність постійного впровадження інновацій та підтримки розвитку технологій бізнес-планування діяльності вітчизняних банків на високому професійному рівні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Школьник І.О. Удосконалення організації фінансового планування в банках / І.О. Школьник, Б.І. Сюркало // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2007. – Вип. 22. – С. 353–359.
2. Любунь О.С. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою / О.С. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 5. – С. 27–30.
3. Костецька І.І. Особливості бізнес-планування в деяких зарубіжних країнах / І.І. Костецька // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2009. – № 4. – С. 110–113.
4. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н.В. Данік // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2015. – Вип. 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumtevscg_2015_2_15.
5. Куніцина Т.П. Проблеми фінансового планування діяльності банківських установ / Т.П. Куніцина, Є.Г. Юрін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/1_83862.doc.htm.

6. Гаряга Л.О. Місце моніторингу у банківській діяльності / Л.О. Гаряга // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 157–159.

7. Терещенко О.В. Організаційні аспекти вдосконалення механізму бізнес-планування діяльності банків України / О.В. Терещенко // Молодіжний науковий вісник УАБС НБ. Серія: Економічні науки. – 2013. – Вип. 5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/2039b826ab78c0d6c44b183892f313ed.pdf>.