

КЛЮЧОВІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В БАНКАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

KEY FACTORS OF IMPACT ON BUSINESS PLANNING IN BANKS OF UKRAINE UNDER UNCERTAINTY

УДК 336.7:338.47

<https://doi.org/10.32843/infrastruct40-68>

Сергєєва О.С.

к.е.н., доцент кафедри банківської справи

Одеський національний економічний університет

Бєгматов Р.Б.

студент

ПРАТ «ВНЗ «Міжрегіональна

Академія управління персоналом»

Sergeeva Elena

Odessa National University

of Economics

Bieghmatov Rustam

PJSC «HEE «Interregional Academy

of Personnel Management»

У статті проведено аналіз ключових чинників впливу на бізнес-планування в банках України в умовах нестабільності. Проаналізована економічна ситуація, в якій працюють банки України. Визначені ключові чинники зовнішнього середовища, в якому банки не мають впливу і вимушені пристосовуватися, та чинники, до яких банки зможуть адаптуватися. Визначено роль бізнес-планування діяльності банків, яка дає змогу досягти більш значних економічних результатів, активно розвивати бізнес, бути більш привабливим для інвесторів, партнерів, клієнтів, ніж без систематичного планування. Авторами зазначено, що запровадження бізнес-планування діяльності банків дасть можливість проаналізувати операційне середовище функціонування та виявити сильні і слабкі сторони банків. Зроблені висновки, що виявлення цільових чинників має здійснюватися на основі аналізу та прогнозів макроекономічних показників, показників розвитку банківської системи та показників розвитку банків-конкурентів, урахування найкращих практик стійкого та ефективного ведення банківського бізнесу, цільових пріоритетів акціонерів.

Ключові слова: чинники, бізнес-планування, банк, економічна нестабільність, прибуток.

В статье проведен анализ ключевых факторов влияния на бизнес-планирование

в банках Украины в условиях нестабильности. Проанализирована действующая ситуация, в которой функционируют банки Украины. Выделены ключевые факторы внешней среды, в которой банки не имеют возможности влияния на ситуацию и вынуждены приспосабливаться, а также факторы, к которым банки могут адаптироваться. Авторами определена роль планирования деятельности банков, которая позволяет достичь более значительных экономических результатов, активно развивать бизнес, быть более привлекательными для инвесторов, партнеров, клиентов, чем без систематического планирования. Обосновано, что внедрение бизнес-планирования деятельности банков даст возможность проанализировать операционную среду функционирования и выявить сильные и слабые стороны банков. Сделаны выводы, что определение целевых факторов должно совершаться на основе анализа и прогнозов макроекономических показателей, показателей развития банковской системы и показателей развития банков-конкурентов, учитывающая наилучшие практики устойчивого и эффективного ведения банковского бизнеса, целевых приоритетов акционеров. **Ключевые слова:** факторы, бизнес-планирование, банк, экономическая нестабильность, прибыль.

The article deals with the key factors of impact on business planning in banks in Ukraine under uncertainty. The current economic situation in which banking institutions operate is analyzed. The authors define the key factors of the external environment on which banks have influence and the factors on which they have no influence and are forced to adapt. The experience of planning in the world banking practice proves that at present it is absolutely important and necessary to carry out this management function for the successful functioning of the bank. Numerous studies prove a strong correlation between the planning and the financial performance results of banks. Moreover, the researches indicate the importance of planning not only at the level of a bank management but also at the level of its branches and other structural units. In order to improve business planning in banks under uncertainty the following procedures should be included: eliminating the negative effect of uncertainty, concentrating of the top managers on the main task of banks' activities, and constant monitoring of the activities of the structural units of banks. Without planning it is difficult to get coordinated actions within a banking institution and to maintain one area of activity in priority without undermining others. The paper determines the role of planning of bank activities which allows to achieve more significant economic results, to develop business, and to be more attractive to investors, partners and clients. In this context, the introduction of business planning for banks will enable them to analyze the operating environment and identify the strengths and weaknesses of banks in order to achieve the determined goals; analyze the actual quantitative and qualitative parameters of banks' cash flows (for the past and current periods); make management decisions to achieve the set goal in the form of specific plans based on the analysis data. Management effectiveness in a bank depends on the quality of the business planning process, since this component ensures a clear coordination of all actions, unity of internal goals, allows to choose the most rational ways of development, reduces the risk of making wrong decisions, and creates preconditions for effective control.

Key words: factors, business planning, bank, economic uncertainty, profit, business competition.

Постановка проблеми. В умовах політичної та економічної невизначеності сучасного стану економіки актуальним питанням є стабільний, динамічний розвиток і надійність банків, який насамперед залежить від ефективного процесу планування діяльності. Адже в процесі бізнес-планування визначається мета діяльності, стратегія, умови та засоби її досягнення, а сам бізнес-план є ключовою функцією управління в процесі прийняття рішень банками. У сучасних умовах українські банкіри стикаються з недостатністю вітчизняного досвіду планово-прогнозної діяльності та недосконалістю методичних підходів до

її практичної реалізації. У зв'язку з цим проблема визначення ключових чинників впливу на формування ефективної системи бізнес-планування стає актуальною і значущою як для керівництва окремих підрозділів кредитної організації та банківського менеджменту загалом, так і для клієнтів. Отже, правильно побудований механізм розроблення планових завдань, моніторингу їх виконання і своєчасного коригування дає змогу оцінити поточний стан справ у банку, переглянути і сформулювати позитивний імідж та підвищити надійність банківського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У вітчизняній економічній літературі питанню управління бізнес-плануванням банківської діяльності присвячено обмежене число публікацій, серед яких варто виділити роботи Н.В. Данік, Ж.М. Довгань, В.Ю. Дудченка, Л.В. Кузнецової, Т.В. Корнієнка, В.В. Коваленко, Л.О. Примостка, Ю.Л. Овдій. Узагальнення праць вітчизняних та зарубіжних науковців щодо визначення сутності бізнес-планування включають загальноекономічний та управлінський аспекти (функція менеджменту, що полягає у здатності прогнозувати діяльність банків та використовувати цей прогноз у цілях її подальшого розвитку). Однак у зв'язку з економічною та політичною невизначеністю, що відбувається в економіці України та безпосередньо в галузі бізнес-планування, дослідження ключових чинників, які впливають на бізнес-планування банків, набуває ще більшої актуальності.

Зважаючи на зазначене, з погляду управління бізнес-планування в банках – це сукупність організаційно-структурної та функціональної підсистем, пов'язаних на основі процесного підходу таким чином, що забезпечується прогнозування, розроблення та затвердження кількісних та якісних параметрів діяльності банків, формалізованих у системі планів, реалізація яких сприятиме підтримці ліквідності та ефективності діяльності банків на цільовому рівні за урахування ключових чинників.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення ключових чинників впливу на бізнес-планування у сучасних банках в умовах невизначеності та можливостей подальшого розвитку банківського сектору України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна ситуація в Україні і світі від впливу різноманітних чинників постійно змінюється. Досить динамічно розвивається і ситуація на ринку банківських послуг. Характерною особливістю планування у банківських установах, що зумовлено специфікою їхньої діяльності, є відсутність збитковості [1].

У сучасних умовах дуже гостро відбувається перерозподіл часток банківського ринку між його учасниками, змінюється їх склад і кількість; значно зростає рівень вимог з боку клієнтів; на ринок виходять нові банківські послуги та способи їх надання; держава періодично вдосконалює політику у сфері регулювання ринкових відносин. Банківська установа, яка збирається продовжувати свою діяльність та бути конкурентоспроможною на банківському ринку, повинна адекватно і швидко реагувати на сучасні зміни. Отже, якщо крім виживання перед банками стоять завдання розвитку і досягнення лідируючих позицій на ринку, то, крім оперативного реагування на економічну ситуацію, необхідно здійснювати постійний прогноз змін і планування відповідних заходів для досягнення поставлених цілей.

Саме тому особливої актуальності набуває вивчення процесів бізнес-планування діяльності банків під впливом ключових чинників. Виходячи з цього, якісне бізнес-планування діяльності банків дає змогу досягти більш значних економічних результатів, активно розвивати бізнес, бути більш привабливим для інвесторів, партнерів, клієнтів, ніж без систематичного планування.

Як відомо, у міжнародну банківську практику планування прийшло в 60-ті роки минулого сторіччя. Основним чинником, що змусив банки звернутися до процесу планування, було загострення економічної конкуренції. Таким чином, на нашу думку, розроблення планів, особливо стратегічних, розглядалося як один із дієвих інструментів у боротьбі з конкурентами за вихід на нові ринки, залучення клієнтури, пошук партнерів.

У цьому контексті запровадження бізнес-планування діяльності банків дасть можливість: проаналізувати операційне середовище функціонування та виявити сильні та слабкі сторони банків для визначення досягнення цілей; проаналізувати фактичні кількісні та якісні параметри грошових потоків банків (минулого та поточного періодів); прийняти управлінські рішення щодо досягнення поставленої мети у вигляді конкретних планів на основі даних аналізу.

Отже, досвід планування у світовій та вітчизняній банківській практиці довів, що нині, безумовно, важливо і необхідно здійснювати вказану функцію менеджменту для успішного функціонування банківських установ. Численні дослідження свідчать про наявність сильного взаємозв'язку між бізнес-плануванням та фінансовими результатами діяльності банків. Крім того, дослідження показали важливість планування не лише на рівні керівництва банком, а й на рівні відділень та інших структурних підрозділів.

Слід підкреслити, що без використання бізнес-планування важко отримати скоординовані дії всередині банківської установи, а також важко підтримувати у пріоритеті одні напрями діяльності, не завдаючи шкоди іншим.

Таким чином, зазначимо, що бізнес-планування – це процес прийняття рішень, орієнтований у майбутнє. Предметом планування є рішення щодо майбутніх подій, які приймаються в теперішньому часі, тобто формування майбутнього банку. Це систематична постановка цілей і визначення складу, структури і черговості заходів, спрямованих на їх досягнення [3].

Ефективність управління у банку залежить від якості здійснення процесу бізнес-планування, оскільки саме цей складник дає змогу забезпечити чітку координацію всіх дій, єдність внутрішніх цілей; дає змогу вибирати найраціональніші напрями розвитку; зменшує ризик прийняття помилкових рішень; створює передумови для дієвого контролю, управління структурою банківських ресурсів;

сприяє підвищенню готовності до динамічних змін ринкової ситуації та формуванню цілей і напрямів діяльності банку.

Провівши дослідження та визначивши, що бізнес-планування як важлива функція управління є об'єктивно необхідним процесом визначення цілей діяльності на певний період, а також умов їх досягнення, буде доцільним дослідити, які ключові чинники треба враховувати для розроблення ефективного бізнес-плану банків.

Розуміючи принципи роботи банків, доцільно буде поділити чинники, що впливають на бізнес-планування в банку, на дві категорії: внутрішні і зовнішні. До внутрішніх ми можемо віднести всі ті, що залежать безпосередньо від самого банку. До них належать: стратегічна мета і місія банку; система менеджменту у банку; наявність та активне використання ІТ-технологій та іншого сучасного обладнання; кваліфікованість працівників. Тобто банк має змогу самостійно удосконалювати їх, впливати на них, а в разі виявлення труднощів чи загострення проблем – усувати їх.

З огляду на те, що нині Національний Банк України зобов'язав українські банки перейти на міжнародні стандарти звітності, банківська система вийшла на якісно новий рівень функціонування. Тому, як ми зазначали раніше, визначаючи чинники, що мають безпосередній вплив на бізнес-планування в банках України, треба відзначити не тільки внутрішні, а й зовнішні. Оскільки зовнішнє середовище, в якому працюють банки, в Україні не є однорідним, ми будемо його розглядати з позиції, чи є у банку можливість вплинути на зовнішні чинники, чи ні (рис. 1).

Отже, виходячи з вищезазначеного, можемо виділити ключові чинники впливу на бізнес-планування в банках, а саме:

– по-перше, варто відзначити прояви загальносвітових тенденцій, що змушують банки розробляти дієву систему бізнес-планування. Важливим процесом у сучасному світовому економічному просторі є прогресуюча глобалізація [4]. Вона проявляється у всеохоплюючому характері світових фінансових потоків, які переміщуються із країни в країну з надзвичайно високою швидкістю грошового обігу на ринку, при цьому стираючи кордони. Саме це збільшує ризики міжнародних фінансових операцій, що створює необхідність банкам усього світу планувати свою фінансову діяльність [3];

– по-друге, можливість виходу банків України на міжнародні грошові і фінансові ринки. Саме це стимулює банки, адже без виходу на світовий ринок вони не можуть вважатися повноцінними конкурентами іншим банкам, які мають змогу гідно функціонувати і захищати інтереси власних клієнтів не тільки в межах країни, а і за її кордонами.

Слід зазначити, що банки матимуть змогу вирішити цю проблему лише тоді, коли регулятор скасує обмеження доступу іноземного капіталу в національну економіку. Позитивним є те, що НБУ було розроблено проект Стратегії реформування банківського сектору до 2020 р., сутність якого полягала в забезпеченні фінансової стійкості банківського сектору та макроекономічної стабільності, активізації банківської системи для стимулювання економічного зростання, подальшого використання стандартів Європейського та міжнародного досвіду в діяльності українського банківського сектору, а також удосконалення банківського нагляду. Також у цьому проекті зазначено, що в подальшому нарощення частки іноземного капіталу в банківській системі буде становити близько 50%.

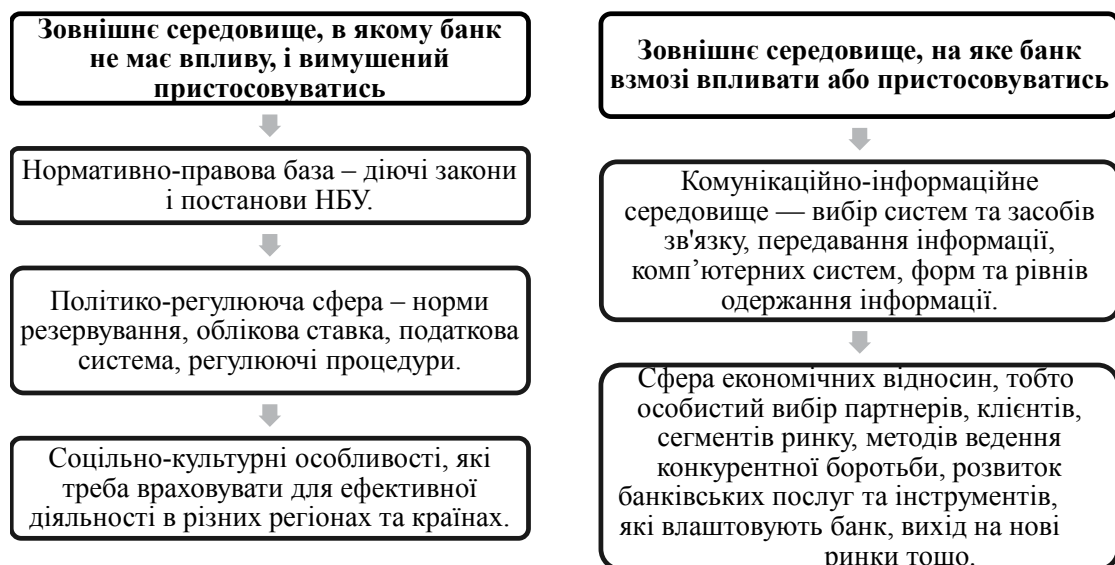


Рис. 1. Вплив зовнішнього середовища на банківську установу

Джерело: авторська розробка

Аналізуючи динаміку кількості банків в Україні за останні роки, можемо відзначити тенденцію до її зниження. Це стосується банків, які мають банківську ліцензію, зокрема банків за участю іноземного капіталу та зі 100% іноземним капіталом. Станом на 2016 р. було зареєстровано 99 банків, а на кінець 2019 р. залишилося лише 75 банків, які мають банківську ліцензію. Кількість банків, що функціонують за участі іноземного капіталу, скоротилася з 41 до 35 банків, проте кількість банківських установ зі 100% іноземним капіталом збільшилася з 18 до 23 одиниць за аналізований період.

Необхідність удосконалення бізнес-планування банків зумовлена збільшенням вартості ресурсів відносно ціни їх розміщення, зниженням дохідності активних операцій банків та зменшенням прибутковості діяльності.

Висновки з проведеного дослідження. За результатами проведеного дослідження нами було виявлено, що в умовах невизначеності, в яких працюють банки на фінансовому ринку, бізнес-планування діяльності в банку потребує постійного оновлення та коригування. Визначення цільових чинників має здійснюватися на основі аналізу та прогнозів макроекономічних показників, показників розвитку банківської системи та показників розвитку банків-конкурентів, урахування найкращих практик стійкого та ефективного ведення банківського бізнесу, цільових пріоритетів акціонерів. Ця діяльність має на меті таке їх формування, що забезпечить мінімізацію ризиків, пов'язаних з їхньою незбалансованістю, та плановий рівень ефективності діяльності банків.

Слід зауважити, що головна увага під час бізнес-планування діяльності банків має приділятися плануванню саме первинних грошових потоків, пов'язаних з операціями з формування та розміщення ресурсів, оскільки саме вони визначають профіль ризику ліквідності та потенціал банків

в отриманні прибутку і забезпеченні необхідного рівня ефективності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Киця Д.К. Механізм управління грошовими потоками банку. Управління розвитком. 2014. № 2. С. 137–141. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_2_56.pdf (дата звернення: 22.02.2020).
2. Черкашина К.Ф. Реформування банківської системи України як шлях інтеграції до Європейського Союзу: Вісник Української академії банківської справи. 2004. № 1. С. 13–17.
3. Черкашина К.Ф. Підвищення рівня капіталізації банків як передумова інтеграції до європейського фінансового ринку: Актуальні проблеми економіки (укр.). 2005. № 3. С. 49–56.
4. Кузнєцова Л.В., Маслов Ю.К. Організація планування фінансової діяльності банку: монографія. Одеса: Пальміра, 2006. 247 с.

REFERENCES:

1. Kytsya D. K. (2014). Mekhanizm upravlinnya hroshovymy potokamy banku [Bank cash flow management mechanism]. Upravlinnya rozvytkom (electronic journal), no. 2, pp. 137–141. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_2_56.pdf (accessed 22 February 2020)
2. Cherkashyna K.F. (2004) Reformuvannya bankivs'koyi systemy Ukrayiny yak shlyakh intehratsiyi do Yevropeys'koho Soyuzu. [Reforming the Ukrainian banking system as a way integration into the European Union]. Visnyk Ukrayins'koyi akademiyi bankivs'koyi spravy, no 1, pp. 13–17.
3. Cherkashyna K.F. (2006) Pidvyshchennya rivnya kapitalizatsiyi bankiv yak peredumova intehratsiyi do yevropeys'koho finansovoho rynku: Aktual'ni problemy ekonomiky, no. 3, pp. 49–56. (in Ukr.).
4. Kuznyetsova L.V., Maslov Y.K. (2006) Orhanizatsiya planuvannya finansovoyi diyal'nosti banku [Organization of planning of financial activity of the bank]. Monohrafiya. Odesa. Pal'mira, pp. 247.