

МЕТОДИЧНІ ПРИНЦИПИ АНАЛІЗУ ЯКОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ БАНКУ

Складовою аналізу рівня управління банківською діяльністю є аналіз якості стратегічного планування. Як відомо, стратегічне планування дає змогу встановити довгострокові цілі комерційного банку і передбачає розроблення планів поточної діяльності. Зокрема, бізнес-плану банку, який є основою управління як окремими видами діяльності і банківськими продуктами, так і банком загалом.

Бізнес-план — це документ, що відображає всі основні види діяльності банку (комерційні, виробничі і соціальні). Він має поквартальне розпланування, недирективний характер, регулярно коректується й адаптується до поточної ринкової ситуації (тобто є індикативним).

Бізнес-план містить: маркетинговий план, виробничий план, фінансовий план, план управління персоналом та організаційний план. Бізнес-план розробляється відповідно до бізнес-політики банку на п'ять років.

Основними стратегічними цілями комерційного банку є: стабільна прибутковість; універсальність; міжнародне визнання; провідне місце в обслуговуванні національної економіки; висока якість банківських продуктів; повна довіра клієнтів; надійність.

Досягнення намічених цілей можливе за умови розв'язання таких завдань: поліпшити управлінський аудит банківських операцій і структурних підрозділів банку; здійснити адаптацію кредитної політики до ринкових вимог і всередині банківських потреб; досягти і підтримувати надійну структуру кредитного портфеля; розробити заходи з підвищення ефективності роботи відділень та інших банківських підрозділів; привести відповідно організаційну структуру і ділові процеси; створити умови для ефективного управління активами і пасивами; надавати клієнтам високоякісний комплекс банківських послуг; розробити стандарти якості обслуговування клієнтів і забезпечити їх дотримання; спланувати і розпочати ефективну маркетингову програму.

Щоб досягти стратегічних цілей, необхідно розробити конкретні річні бізнес-плани установ банку, що спрямовані на послідовне досягнення намічених стратегічних цілей. Формування

установами банку своїх власних планів має здійснюватись у взаємозв'язку з загальнобанківськими цілями і з урахуванням основних напрямків бізнес-політики банку. Послідовно розглянемо зміст складників бізнес-плану.

Маркетинговий план містить такі розділи:

- 1) аналіз макроекономічного стану;
- 2) аналіз позиції банку на міжбанківському ринку;
- 3) основні напрями діяльності банку на наступний рік;
- 4) визначення витрат на маркетинг і рекламу на наступний рік.

Аналіз макроекономічного стану має охоплювати: аналіз стану економіки країни в цілому; аналіз стану найважливіших секторів економіки: промисловості, сільського господарства, будівництва, транспорту і зв'язку; аналіз зовнішньоторговельної діяльності; аналіз фінансової сфери; аналіз рівня доходів населення.

Аналіз позиції банку на міжбанківському ринку припускає вивчення нижче перерахованих показників як банківської системи в цілому, так і банку, що досліджується: рівень вкладів населення; обсяг валюти балансу; рівень «чистих» активів; рівень «чистих» пасивів; фінансовий результат; рівень прибутковості статутних фондів; розмір кредитно-інвестиційного портфеля (табл. 1); позиція банку порівняно з основними конкурентами (табл. 2).

Таблиця 1

КРЕДИТНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОРТФЕЛЬ БАНКУ ПОРІВНЯНО З ОСНОВНИМИ БАНКУМИ-КОНКУРЕНТАМИ, СТАНОМ НА 01.01.2000 р., млн грн.

№ п/п	Банк	КІП	У тому числі		
			Міжбанківські кредити	Кредити суб'єктам підприємницької діяльності	Цінні папери
1	Приватбанк	1107,03	79,25	953,99	73,79
2	Аваль	850,67	71,99	638,22	140,47
3	ПУМБ	373,34	88,75	269,43	15,16
4	Брокбізнесбанк	344,93	104,70	215,31	24,92
5	Надра	274,00	66,92	139,92	67,16
6	Український кредитний банк	227,07	38,70	175,89	12,48

7	Кредитпробанк	224,04	42,16	166,06	15,81
8	Укрсіббанк	206,35	8,44	193,23	4,67
9	Слов'янський	201,21	18,08	106,12	77,01
10	Райфазенбанк — Україна	198,34	43,50	154,85	0,00

Аналіз позиції банку на міжбанківському ринку розглянемо на прикладі комерційного банку «Слов'янський» станом на 1 січня 2000 р.

Рівень вкладів населення становив 95,296 млн грн. (частка в чистих зобов'язаннях 29,43%). У тому числі депозити «до запитання» — 1,162 млн грн., строкові депозити — 94,134 млн грн. Обсяг валюти балансу банку дорівнював 610,14 млн грн. Рівень «чистих» активів та пасивів становив відповідно 556,1 млн грн. та 323,76 млн грн. Фінансовий результат банку «Слов'янський» станом на 1 січня 2000 р. становив 83,338 млн грн., а рівень прибутковості статутного капіталу — 370,39%.

Позицію банку порівняно з основними конкурентами відображає табл. 2. У ній аналізуються модифікації окремих показників, що відбулися протягом попереднього періоду. Позиція банку за розміром модифікації показника за рік має ранг від 1 (найвищий серед десяти банків) до 10 (найменший серед десяти банків).

Проаналізувавши позицію комерційного банку «Слов'янський» на міжбанківському ринку, можна зробити висновок, що банк має на ньому міцні позиції і є одним з провідних банків України.

Основні напрями діяльності банку на наступний рік мають такі підрозділи: кредитування; депозитні операції; неторговельні послуги; інші послуги;

Підрозділ «Кредитування» містить оцінку питомої ваги кредитування найбільш перспективних і рентабельних галузей. До них належать: переробка сільгосппродукції; харчова промисловість; оптова і роздрібна торгівля; нафтопереробка і продаж нафтопродуктів; транспорт; зв'язок; виробництво будівельних матеріалів.

Таблиця 2

ПОРІВНЯННЯ ПОКАЗНИКІВ БАНКІВ СТАНОМ НА 01.01.2000 р.

Назва банку	Валюта банку	Чисті активи	Надані кредити	Надані МБК	Придбані цінні папери	Залучені кошти	Депозити фізичних осіб	Депозити юридичних осіб	Фінансові результати	Сума місць	Загальний рейтинг
Приватбанк	1	1	1	3	3	1	1	2	5	18	1
Аваль	2	2	2	4	1	2	2	1	4	20	2
ПУМБ	3	3	3	2	7	3	4	3	2	30	3
Брокбізнес	4	4	4	1	5	4	8	4	8	42	4
Слов'янський	5	5	10	9	2	6	3	9	1	50	5
Український кредитний банк	6	6	6	8	8	5	7	6	3	55	6
Надра	8	8	9	5	4	7	5	7	9	62	7
Кредитпромбанк	7	7	7	6	6	8	6	10	7	64	8
Укрсіббанк	9	9	5	10	9	10	9	5	6	72	9
Раффайзенбанк — Україна	10	10	8	7	10	9	10	8	10	82	10

У цьому підрозділі особливо виділяється стаття «Кредитування фізичних осіб», яка стосується кредитування шляхом відкриття кредитних ліній і кредитування під забезпечення майном, нерухомістю і депозитними сертифікатами, розміщеними в банку. Перспективність цього сегмента можна охарактеризувати такими складовими: темпи збільшення обсягу кредитів, які надані домашнім господарствам; питома вага кредитів домашнім господарствам у загальному обсязі кредитів; рівень конкуренції в цьому сегменті ринку; потенціал даного сегмента ринку.

Підрозділ «Депозитні операції» містить оцінку питомої ваги депозитів юридичних і фізичних осіб у залучених коштах банку. Підрозділи «Неторговельні послуги» та «Інші послуги» відображають специфіку й особливості кожного конкретного банківського утворення.

Визначаючи витрати на маркетинг і рекламу на наступний рік, необхідно проаналізувати витрати на ці цілі основних банків-конкурентів, власні основні фінансові показники діяльності, рівень банківської конкуренції в регіонах, що підвищується. На початок кожного кварталу сума витрат має коригуватися і уточнюватися за підсумками роботи банку в попередньому кварталі. При цьому розробляється і затверджується детальний план рекламної кампанії на поточний квартал з урахуванням певної суми витрат, плану іміграції нових банківських послуг (форм обслуговування) і готовності підрозділів банку. Рекомендується така структура бюджету затрат на маркетинг і рекламу:

30% — витрати на централізовану рекламу;

20% — витрати на маркетингові дослідження;

40% — витрати на цільову рекламу в місцевих засобах масової інформації;

10% — резерви для фінансування незапланованих рекламних підприємств.

Якщо в результаті оптимізації витрат на проведення рекламної кампанії або перенесення рекламних заходів на наступний період використано менше коштів порівняно з затвердженим бюджетом, то залишок переноситься на наступний період. Якщо ж у поточному кварталі використано коштів більше ніж передбачено бюджетом, то в наступному кварталі витрати на рекламні заходи зменшуються на відповідну суму.

Виробничий план містить такі розділи:

- 1) аналіз діяльності банку в попередньому періоді;
- 2) ресурсний план банку;
- 3) кредитний план банку;

- 4) планові доходи від операцій із цінними паперами та витрати на них;
- 5) планові доходи від розрахунково-касової діяльності та витрати на них;
- 6) планові показники ефективності з операцій неторговельного характеру;
- 7) інші доходи та витрати банку в планованому періоді;
- 8) адміністративно-управлінські витрати;
- 9) планований фінансовий результат відповідно до індикативного бізнес-плану.

Розглянемо деякі аспекти формування фінансового плану банку. У зв'язку з переходом на міжнародні стандарти бухгалтерського обліку і новим податковим законодавством принципово змінився підхід до оцінки фінансового стану банку і відображення фінансового результату в балансі. Так, до оподатковуваного доходу банку включаються всі нараховані проценти (а не тільки фактично отримані). Результат поточного року за балансом визначається як різниця між доходами і витратами і відображає економічний прибуток. Тому з метою недопущення сплати завищених податків у бюджет необхідно максимально наблизити валові доходи до суми доходів, реальних до одержання (тобто, при віднесенні нарахованих процентів на доходи необхідно мати впевненість в їхньому одержанні). У зв'язку з цим необхідно систематично вивчати фінансове становище клієнтів, і якщо одержання доходу є нереальним, то визнавати відповідних клієнтів сумнівними дебіторами.

Запланований прибуток на наступний період після сплати податків і обов'язкових платежів розподіляють за такими статтями: резервний фонд, резервний для компенсації можливих втрат на позиках, централізований фонд, фінансовий резерв правління банку, фонд витрат установ банку, спецфонд для сплати дивідендів (табл. 3).

План управління персоналом містить такі розділи:

- 1) розроблення стратегії управління персоналом;
- 2) виконання плану заходів;
- 3) постійний поточний контроль діяльності робітників;
- 4) адміністративний контроль.

Таблиця 3

РОЗПОДІЛ ЗАПЛАНОВАНОГО ПРИБУТКУ, тис. грн.

Уста- нови банку	Затвер- джений фінансо- вий ре- зультат на наступний період (відповід- но до біз- нес-плану)	Податок на при- буток та інші обов'язко- ві плате- жі з при- бутку (на рівні по- перед- нього пе- ріоду)	Прибуток до роз- поділу	Розподіл прибутку після сплати податків та обов'язкових платежів					
				Резер- вний фонд	Резерв для ком- пенсації можли- вих втрат на пози- ках	Централізо- ваний фонд	Фінансовий резерв пра- вління бан- ку	Фонд ви- трат уста- нов бан- ку	Спец- фонд для спла- ти диві- ден- дів
1									
2									
3									
Усього:									

Розроблення стратегії управління персоналом передбачає: методичну роботу і поетапне впровадження цільового управління з орієнтацією на кінцевий результат: заповнення карт опису посади з орієнтацією на результат; планування потреби в людських ресурсах, ураховуючи маркетингові дослідження ринку банківських послуг; набір персоналу залежно від наявності фахівців на кожному напрямку банківської діяльності; відбір фахівців, що мають вищу кваліфікацію (вище фінансово-економічне утворення, стаж роботи за фахом) і відповідні психофізіологічні якості.

Роботи з виконання плану заходів охоплюють: розроблення і затвердження «Положення про атестацію робітників»; планування і проведення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу на підставі результатів атестації: планування кар'єри і формування резерву кадрового персоналу з урахуванням результатів атестації та соціологічних досліджень; методичну розробку проблеми «Корпоративна культура банку».

Постійний поточний контроль діяльності робітників передбачає: проведення атестації робітників і оцінювання їхньої діяльності (з періодичністю 1 раз на рік); контроль реалізації заходів, прийнятих за підсумками атестації і спрямованих на підвищення мотивації подальшої діяльності робітників.

Метою адміністративного контролю є: виконання заходів із зниження плинності кадрів; управління кадровими питаннями (прийняття на роботу, звільнення, ротация, просування, робота з резервом кадрів, планування кар'єри, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації).

Організаційний план тісно пов'язаний з іншими частинами бізнес-плану банку і розробляється з урахуванням специфіки особливостей конкретної банківської установи.

Оцінка бізнес-плану дає змогу визначити основні види діяльності банку на перспективу і зробити відповідні висновки про якість стратегічного планування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Інструкція «Про порядок регулювання та аналіз діяльності комерційних банків»: Затв. Постановою Правління НБУ 14 квіт. 1998 № 141. — К., 1998. — 69 с.
2. Кочетков В. Н., Омельченко А. В. Основы экономического анализа банковской деятельности. — К.: УФИМБ, 1998. — 168 с.
3. Унковская Т. Е. Финансовое равновесие предприятия. — К.: Генеза, 1997. — 328 с.