

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ БАНКІВ

Доведено необхідність розвитку процесів планування кредитної діяльності банків; проаналізовано результати кредитної діяльності вітчизняних банків. Виділено напрямки кредитного планування в залежності від організаційно-правових засад функціонування та форм власності; доведено, що якість планування залежить від глибини врахування принципів, їх кількості та дієвості. Розглянуто особливості прояву та вимог традиційних принципів планування (єдність, неперервність, гнучкість, поточність та принцип участі) при формуванні кредитних планів. Запропоновано для підвищення якості процесів планування кредитної діяльності банку: впровадження вартісного підходу; розроблення методичного забезпечення для формування кредитних планів; розробка планів щодо впровадження і просування окремих кредитних банківських продуктів.

Ключові слова: банк, менеджмент, кредитна діяльність, принцип, планування, кредитні плани.

L. V. KUZNETSOVA

Odessa National University of Economics

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF CONTEMPORARY PLANNING CREDIT BANKS

Abstract – The aim of the paper is to determine the methodological approaches to planning credit activity of banks today.

The necessity of planning processes credit activity of banks, credit analyzes the results of domestic banks. Highlight areas of the credit plan based on the legal principles of operation and ownership, where there is an objective need for the application of planning. It is proved that quality planning depends on the depth consideration of the principles of quantity and efficiency. Features of manifestation and requirements of traditional planning principles (unity, continuity, flexibility, and potochnist principle of participation) in the formation of credit plans.

For development planning processes in the bank lending activities proposed implementation cost approach to develop methodological support for the preparation of financial forecasts, strategic plans and current credit; development plans for the introduction and promotion of individual credit banking products.

Key words: bank management, lending activity, the principle of planning, credit plans.

Постановка проблеми. На сучасному етапі економічних перетворень важливим є визначення напрямів розвитку банківського сектору виходячи із основних завдань соціально-економічного зростання України. У зв'язку з необхідністю підвищення ролі банків у фінансуванні економічного зростання виникає потреба активізації кредитної діяльності банків, що дозволить забезпечити оптимальний розподіл кредитних ресурсів, капіталу з метою підтримання стійкості економічного розвитку.

При вирішенні завдань підвищення ефективності та посилення дієвості механізму кредитування секторів економіки, а також розширення ринку банківських кредитних послуг особливого значення набувають процеси планування банківських операцій. Без якісного планування неможливо управляти активами і пасивами банку, планувати прибуток, визначати економічну ефективність діяльності банку, як у цілому, так і його кредитних підрозділів. Планування кредитної діяльності забезпечує власників та керівників банку необхідною інформацією, сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, тому дослідження сучасних розробок у плануванні кредитної діяльності банків, впровадження методів адаптації планових завдань щодо умов функціонування вітчизняних банків, є актуальними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед вагомих наукових досліджень вчених у сфері розвитку методологічних засад планування банківської діяльності можна назвати праці як зарубіжних вчених: Дж. Сінкі, П. Роуза І. Фішера, М. Фрідмана, так і вітчизняних: Г. Азаренкову, О. Васюренко, О. Іванілову, М. Денисенко, М. Люзняка, Л. Примостку, Н. Шелудько, Ф. Шпіга.

Серед сучасних найбільш змістовних наукових робіт вітчизняних економістів, що присвячені проблемам планування банківської діяльності, можна виділити О. Васюренко, Г. Азаренкову та інших авторів монографії “Планування та прогнозування діяльності банків”, які в своїх дослідженнях значну увагу приділяють питанням використання методів математичного прогнозування банківської діяльності, у тому числі – їх прикладному застосуванню для розрахунку прогнозних показників фінансового стану та фінансових результатів діяльності банків. Але слід відмітити, що специфіці планування кредитної діяльності банку авторами приділено недостатню увагу [1].

Досліджуючи проблему мінімізації втрат від кредитних ризиків, М. Люзняка пропонує методичний підхід до управління кредитним ризиком банку, сформований на основі вдосконалення процедури планування основних показників банківської діяльності, та стверджує, що завищені, економічно необґрунтовані кредитні плани мають безпосередній вплив на рівень кредитного ризику та, в кінцевому підсумку, на якість кредитного портфеля банку [2, с. 50].

У своєму дослідженні О. Іванілова зазначає, що успішне планування портфеля активів потребує наявності інституціонального механізму планування для розроблення, координації й відстеження виконання плану. Вона підкреслює, що функція планування містить у собі відповідальність за розроблення завдань

банку, за передання основних умов і вимог плану у відділі, організацію керівництвом процесів оцінювання планів, розроблення прогнозів та координацію планування на випадок надзвичайних відносин [3, с. 216].

Аналіз наукових праць дозволив дійти висновку, що науковцями досліджуються в основному загальні тенденції планування розвитку банківської діяльності без уточнення конкретних засобів практичної реалізації планування кредитної діяльності. На нашу думку, ряд аспектів проблеми організації ефективного планування кредитної діяльності банку потребує подальшого поглибленого дослідження з урахуванням специфіки сучасного функціонування банківської системи України. Необхідність подальших досліджень у цій сфері, а також її наукова та практична значимість визначили вибір напрямку дослідження, проведеного у статті.

Метою статті є визначення методичних підходів щодо планування кредитної діяльності сучасних банківських установ. Для досягнення мети у статті передбачено вирішення таких основних завдань: проаналізувати результати кредитної діяльності вітчизняних банків та рівень її ризиковості; визначити особливості методичних принципів планування кредитної діяльності та розробити пропозиції щодо вдосконалення процесів розробки кредитних планів.

Виклад основного матеріалу. Під плануванням кредитної діяльності банку розуміють процес або сукупність його дій із встановлення цілей і завдань функціонування кредитних підрозділів. План слід розглядати як комплексну систему заходів, що передбачає порядок, терміни їх виконання, соціально-економічні параметри розвитку кредитної діяльності та самого банку на певний період часу.

Отже, планування можна розглядати як дієвий інструмент сучасного банківського кредитного менеджменту, завдяки якому банки можуть визначати мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів кредитної діяльності або запобігати небажаним явищам [4].

Проведений аналіз основних тенденцій кредитної діяльності банків України свідчить, що здебільшого банки не приділяли належної уваги управлінню активами та пасивами, кредитним ризиком, проблемними позичками (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників кредитної діяльності банків України [5]

Показник	На початок року						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Питома вага кредитів в активах банку, %	81,0	85,5	84,9	80,1	78,3	72,3	71,3
Прострочена заборгованість за кредитами, млрд грн	6,4	18,0	699,4	84,9	79,3	75,5	70,2
Питома вага проблемних кредитів у кредитному портфелі, %	1,3	2,3	9,4	11,9	9,6	8,9	7,7
Резерв за активними операціями, млрд грн	20,2	48,4	122,4	148,8	157,9	141,3	131,3
Відношення резервів за активними операціями до кредитного портфеля, %	4,2	6,1	16,4	19,7	19,1	17,3	14,4
Результат діяльності, млрд грн	6,6	7,3	-38,5	-13,0	-7,7	4,9	1,4

Дані наведеної таблиці свідчать, що, основним чинником зниження прибутку (на 71 %) за 2013 р. є приріст відрахувань коштів на формування резервів (+ 23 %). Але обсяги фактично сформованих резервів під активні операції зменшились на 10 млрд грн (до 131,3 млрд грн) за рахунок списання проблемних позичок. Питома вага прострочених позичок зменшилась за останній рік з 8,9 % до 7,7 %. Значна питома вага проблемних позичок, а також резервів у кредитному портфелі вітчизняних банків свідчить, на наш погляд, про наявність проблем адаптації кредитної діяльності банків до постійних змін зовнішнього середовища та здатності швидко реагувати на процеси функціонування як національного фінансового ринку, так і економіки в цілому. Вирішенню зазначених проблем може сприяти використання процесів планування кредитної діяльності.

У банківській практиці адаптаційна система планування кредитної діяльності має три основні компоненти: стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Крім вказаних рівнів планування, у світовій практиці для реалізації проектів удосконалення напрямків кредитної діяльності широкого використання набули бізнес-плани, які представляють собою детальне викладення стратегії, тактики та бюджетів банку. Він спрямований на забезпечення загального розуміння завдань кредитної політики банку, а також визначення кількості, якості та напрямків розподілу наявних у банку фінансових ресурсів для їх виконання.

Бізнес-план – документ, який використовується як засіб управління та дозволяє встановлювати поточні завдання на конкретний період, визначити пріоритети та методи організації кредитної банківської діяльності. Бізнес-план є документом багаточільового призначення, так як він:

- відображає корпоративну стратегію банку та її основні складові – ринкову, фінансову та організаційну стратегії;
- слугує засобом саморегулювання діяльності банку на кредитному ринку та формує його стратегію і тактику у напрямку розвитку кредитної діяльності;
- дозволяє розрахувати можливості банку виконувати нові цілі та завдання кредитування, обирати найбільш раціональні управлінські рішення, виявляти слабкі та сильні якості кадрового потенціалу банку (кредитних менеджерів).

Отже, планування кредитної діяльності у банку — це складний методично-організаційний процес, який обумовлює наявність системи планів, що має комплексний характер і включає такі елементи: стратегічний план банку; плани розвитку банку (поточні, тактичні, оперативні, диспозитивні); бізнес-плани. Кожний вид плану має свої особливості і порядок складання, систему показників.

Практика банківської діяльності свідчить про те, що планування створює для банків важливі переваги: сприяє раціональному використанню кредитних ресурсів банку, забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих умов для розвитку конкретних напрямків кредитної банківської діяльності; попереджує про можливі проблеми; поліпшує координацію дій управлінського персоналу банку та його філій.

Для українських банківських установ можна виділити декілька напрямків кредитного планування в залежності від організаційно-правових засад функціонування та форм власності, де об'єктивно існує потреба в застосуванні планування.

1. Планування кредитної діяльності необхідне при організації нового банку. Діяльність новостворених банківських установ неможлива без наукового обґрунтування плану дій, яким є бізнес-план, а оскільки кредитні операції є найбільш дохідними для банку, то при плануванні приділяється важлива увага саме кредитній діяльності. Бізнес-план розробляється кожним банком в період заснування. Цей документ дає чітку відповідь на велику кількість запитань і можливість досягти прибуткової кредитної діяльності банку у майбутньому та сформувати необхідну технологічну і технічну базу для її досягнення.

Для нових банківських установ розробляється маркетинговий план, оцінюються реальні конкуренти, визначається стратегія розвитку, обґрунтовуються оптимальний обсяги ресурсів та напрямки кредитних вкладень, штати працівників, фінансові результати тощо. У бізнес-плануванні гнучко поєднуються ринкові, фінансові, технічні, внутрішні та зовнішні аспекти діяльності банку.

2. Планування необхідне для діючих банківських установ, які розвивають свою кредитну діяльність та/або здійснюють реструктуризацію кредитних процесів.

В умовах зростаючої конкуренції більшість банківських установ вимушені постійно дбати про вдосконалення традиційних кредитних продуктів і послуг, а також про освоєння випуску нових конкурентоспроможних кредитних продуктів та послуг, що приводить до значних структурних зрушень бізнес-процесів.

Істотні зміни в інформаційних потоках, технологіях, організації кредитної банківської діяльності, умовах надання позичок впливають на основні параметри успішного функціонування банку. Необхідність їх визначення ще до початку проведення серйозних змін у кредитних бізнес-процесах викликає потребу планування діяльності банків відповідно до умов, що склалися, або можуть скластися в майбутньому. Отримані в процесі планування очікувані параметри діяльності служать основою при прийнятті відповідних управлінських рішень.

3. Планування кредитної діяльності необхідне в умовах посилення конкурентної боротьби як між вітчизняними банками так і між вітчизняними та іноземними банками. Слід зазначити, що цілі, які ставлять перед собою банки, поширюючи свою діяльність на інші країни, визначають не тільки стратегію їхньої діяльності, але й способи їх впливу на національну банківську систему. Якщо на сталих фінансових ринках іноземні банки, як правило, лише доповнюють діяльність національних банківських установ, то на ринках, що розвиваються (яким на сьогодні є український), іноземні банки з розвинених країн відіграють провідну роль й істотно впливають на трансформацію національної банківської системи, особливо у предкризовий та посткризовий періоди, що останнім часом є досить актуальним для вітчизняної банківської системи.

Планування кредитної діяльності повинно базуватись на загальноприйнятих принципах і методах.

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

А. Файоль визначив чотири основні принципи планування, назвавши їх загальними характеристиками хорошої програми дій. Це – єдність, неперервність, гнучкість, поточність. Дещо пізніше А. Ансофф обґрунтував ще один принцип планування – принцип участі.

У нашому дослідженні обґрунтуємо можливість використання зазначених методичних принципів при організації процесів планування кредитної діяльності.

Принцип єдності (системності). Цей принцип передбачає, що планування у банку має носити системний характер. Кожен банк можна розглядати як складну економічну систему, елементами якої служать окремі кредитні підрозділи (відділи, департаменти, управління, філії, підрозділи тощо), взаємозв'язок між якими здійснюється на основі координації на горизонтальному і вертикальному рівнях. Діяльність жодного кредитного підрозділу банку не можна планувати ефективно, якщо не пов'язати його з функціонуванням інших структурних одиниць. Будь-які зміни в планах одного підрозділу зумовлюють відповідні переми в планових параметрах діяльності інших.

Отже, головними ознаками координації кредитного планування у банку є взаємозв'язок і одночасність при прийнятті рішення.

Принцип єдності передбачає інтеграцію планової діяльності. Банки розробляють декілька відносно самостійних видів планів: плани розробки та впровадження нових кредитних банківських продуктів та послуг, маркетингові плани, плани впровадження нових кредитних технологій, плани розвитку окремих підрозділів, тощо. Однак кожний з них повинен базуватися на загальній стратегії і бути складовим елементом загальної планової системи банку.

Важливою передумовою розвитку процесів планування у банку є забезпечення дії принципу неперервності. Принцип неперервності означає підтримування неперервної планової перспективи, взаємоузгодження довго-, середньо- та короткотермінового планування, своєчасне коригування кредитних планів з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі в нестабільних умовах діяльності вітчизняних банків. Принцип гнучкості забезпечує в процесі планування кредитної діяльності можливість коригування планів відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для здійснення принципу гнучкості кредитні плани необхідно розробляти з урахуванням можливостей внесення змін. Тому при їх складанні доцільно включати резерви, так звані “надбавки безпеки” або “фінансові подушки”.

Принцип точності передбачає врахування при складанні кредитних планів певного ступеня точності розрахунків, передбачень. Ступінь конкретизації і деталізації залежить від виду плану та рівня транспарентності зовнішніх умов кредитної банківської діяльності.

Принцип точності повинен забезпечувати адекватність планових заходів, що враховують специфіку економічної ситуації в країні, регіоні та в системі самого банку. Вона досягається шляхом врахування великої кількості факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на кредитну діяльність банку. Це сприяє підвищенню точності кредитних планів, їх наближенню до реальних умов. Ринкове середовище обумовлює постійне вдосконалення кредитних продуктів та послуг, що пропонуються клієнтам банку, а також інформаційних технологій, які, у свою чергу, мають вплив на методи планування, показники і структуру планів, організацію самого процесу планування.

Принцип участі означає, що кожний працівник банку стає учасником планування кредитної діяльності незалежно від посади і функцій. Планування, яке базується на принципі участі, називається партисипативним.

Принцип пріоритетності передбачає ранжування об'єктів планування за ступенем їх важливості для банку. Так, якщо основною метою визнано підвищення конкурентоспроможності кредитних банківських продуктів та послуг, то для її досягнення необхідно вирішити комплекс завдань, пов'язаних з поліпшенням якості бізнес-процесів, використанням нових кредитних технологій, підвищенням кваліфікаційного рівня кредитних менеджерів. Пріоритетність тієї чи іншої мети може змінюватися в залежності від дії макроекономічних факторів – економічної політики, стану національної економіки та банківської системи, а також від факторів, які діють всередині самого банку.

Принцип оптимальності пов'язаний з альтернативністю і багатоваріантністю кредитних планів, які передбачають розробку декількох альтернативних варіантів досягнення однієї мети та вибір оптимального.

Дотримуватися розглянутих принципів планування дуже важко. Це можуть здійснити тільки ті банки, що постійно удосконалюють бізнес-процеси та технології здійснення окремих видів банківських позичок, мають висококваліфіковані кадри, використовують сучасні інформаційні технології. В умовах зростаючої конкуренції скорочуються терміни і горизонти розробки кредитних планів, підвищується якість планування, в його основу закладається концепція маркетингу, зростає роль оперативних та стратегічних планів.

Для того щоб, система планування кредитних процесів функціонувала ефективно, рекомендується дотримуватися наступних умов:

- система планування кредитної діяльності повинна бути побудована на наявній в банку системі центрів відповідальності, повноважень, контролю, інакше реалізація навіть найкращих планів буде неефективною;
- процес коригування кредитних планів повинен встигати за змінами в організаційно-штатних і фінансових структурах і системах управління банком;
- оптимізувати плани з урахуванням інтересів власників, а також з урахуванням економічних та інвестиційних критеріїв;
- результати кредитної діяльності банку повинні бути формалізовані так, щоб для вирішення завдань планування можна було застосовувати математичні методи, включаючи моделювання;
- процес кредитного планування повинен бути неперервним: одночасно з використанням і аналізом результатів виконання плану одного періоду, приймаються кредитні плани на наступний період;
- в плануванні потрібно використовувати багатоваріантні підходи: необхідно розраховувати “оптимальну”, “песимістичну”, та “оптимістичну” версії кредитного плану.

Таким чином, складання плану кредитної діяльності в банку є складним багаторівневим процесом, оснований на взаємодії кредитного підрозділу банку з відділом планування і керівництвом банку.

Висновки. Для розвитку та впровадження процесів планування кредитної діяльності в банку необхідно:

- впровадження вартісного підходу до процесів кредитного планування у банку, так як він дозволяє: врахувати всі необхідні кошти для збільшення кредитних ресурсів, що сприяють розвитку банку; значно підвищити якість і ефективність прийнятих рішень, за рахунок формування керівником підрозділу і ключовим спеціалістом дійсно оптимального обсягу, структури і формату інформації, необхідної для складання кредитного плану; на відміну від бухгалтерського прибутку, дозволяє врахувати не тільки витрати, але й кредитні ризики банківської діяльності;
- розроблення окремих планів по впровадженню і просуванню нових кредитних банківських продуктів, з наступною консолідацією їх у кредитні плани розробки і розвитку портфеля банківських продуктів. План розвитку портфеля кредитних банківських продуктів, у свою чергу, призначений для інтеграції вартісних моделей окремих продуктів у фінансовий план розвитку банку;

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

При формуванні кредитних планів слід до процесів планування залучати як можна більше спеціалістів банку. Зумовлено це тим, що функція планування тісно пов'язана з іншими функціями банківського менеджменту, особливо з функцією мотивації персоналу.

Першочерговим є, на нашу думку, формування Національним банком України “Концепції реформування фінансового планування в банківській установі”, впровадження якої створить умови для розроблення банками якісних кредитних планів. Використання вказаних рекомендацій в банківській діяльності будуть сприяти розвитку процесів, пов'язаних з досягненням максимальної прибутковості банку.

Література

1. Іванилова О. А. Удосконалення інструментарію управління портфелем активів комерційного банку / О. А. Іванилова // Вісн. Запоріз. нац. університету. Економічні науки. – 2010. – № 2 (6). – С. 210–216.
2. Люзньак М. Е. Управління портфельним кредитним ризиком на основі вдосконалення процедури планування діяльності банку / М. Е. Люзньак // Фінансовий простір: міжнар. наук.-практ. журнал. – 2011. – № 4 (4). – С. 43–54.
3. Фінансове планування та прогнозування діяльності банків : монографія / О. В. Васюренко, Г. М. Азаренкова, Н. П. Погореленко, О. М. Дубницький, Л. В. Сидоренко ; за заг. ред. О. В. Васюренко. – К. : УБС НБУ, 2009. – 323 с.
4. Кузнєцова Л. В. Теоретико-методологічні засади фінансової діяльності банку : монографія / Л. В. Кузнєцова / Одеський держ. екон. ун-т. – О. : Видавництво “Атлант”, 2009. – 324 с.
5. <http://www.bank.gov.ua>

References

1. Ivanylova O. A. Udoskonalennya instrumentariyu upravlinnya portfelem aktyviv komertsiynoho banku / O. A. Ivanylova // Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – # 2(6). – S. 210–216.
2. Lyuznyak M. E. Upravlinnya portfel'nym kredytnym ryzykom na osnovi vdoskonalennya protsedury planuvannya diyal'nosti banku / M. E. Lyuznyak // Finansovyy prostir : Mizhnarodnyy naukovy-praktychnyy zhurnal. – 2011. – #4 (4). – S. 43–54.
3. Finansove planuvannya ta prohnozuvannya diyal'nosti bankiv: monohrafiya / O. V. Vasyurenko, H. M. Azarenkova, N. P. Pohorelenko, O. M. Dubnyts'kyi, L. V. Sydorenko ; za zah. red. O. V. Vasyurenko. – K. : UBS NBU, 2009. – 323 s.
4. Kuznyetsova L. V. Teoretyko-metodolohichni zasady finansovoyi diyal'nosti banku : monohrafiya / L. V. Kuznyetsova / Odes'kyi derzh. ekon. un-t. – O. : Vydavnytstvo “Atlant”, 2009. – 324 s.
5. <http://www.bank.gov.ua>

Надіслана/Written: 30.05.2014 р.
Надійшла/Received: 2.06.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов