



УДК 336.713 (477.8)

М. Е. Люзняк,
старший викладач, кафедра банківської справи,
Черкаський інститут банківської справи УБС НБУ (м. Київ)

УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ПРИКЛАДНОГО АСПЕКТУ ПРОЦЕДУРИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ПІДРОЗДІЛІВ БАНКУ

У роботі досліджено місце якісної системи планування в контексті управління ефективністю діяльності банку на фінансовому ринку. Автором зроблено акцент на регіональному аспекті діяльності банків: розроблено та практично апробовано науково-методичний підхід щодо визначення економічно-обґрунтованих планових показників діяльності регіональних підрозділів банку.

The point of the qualitative planning system in the context of the management the banking efficiency on the financial market is researched. In this article the author accents on the regional aspects of the banking activity, the scientific-methodical technique for estimation the economic-proved planning indicators for banking regional departments is developed and practically tested.

Ключові слова: регіональні підрозділи банку, технологія планування «від досягнутого», економічно обґрунтовані планові показники

Key words: banking regional departments, planning technology "reach back", economic-proved planning indicators

Вступ. Планування є однією з базових функцій банківського менеджменту. Його необхідність у діяльності суб'єктів господарювання спричинена особливостями ринкової економіки, а саме розвитком конкурентних відносин та їх загостренням. Як засвідчує практика, якісна система планування є дієвим інструментом у конкурентному протистоянні за підвищення ринкових позицій суб'єктів економічних відносин. Наукові дослідження засвідчують високу кореляційну залежність між рівнем ефективності системи планування та фінансовими результатами діяльності банку.

На фоні численних ґрунтовних наукових праць, присвячених плануванню в банку [1-4], недостатньо дослідженим залишається процес планування на рівні банківських структурних підрозділів (філій), а саме його науково-прикладний аспект. Дане питання набуває актуальності в першу чергу для великих системних банків, які характеризуються розгалуженою системою регіональних представництв. Це обґрунтовується існуванням тісного зв'язку між конкурентоспроможністю банку та ефективністю його діяльності в регіонах. Останнє, у свою чергу, залежить як від самостійних дій філій, так і загальної системи менеджменту в банку, одним з базових елементів якої є планування.

Постановка задачі. Метою написання даної статті є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення прикладного аспекту процедури планування діяльності регіональних підрозділів банку.

Виходячи з цієї мети, були поставлені наступні завдання: провести критичний аналіз існуючих науково-методичних розробок щодо організації процедури планування діяльності банківських регіональних підрозділів; розробити вдосконалену модель визначення планових показників діяльності регіональних підрозділів банку; довести практичну значущість запропонованої моделі.

Результати. Аналіз економічної літератури на предмет дослідження особливостей прикладного аспекту планування діяльності регіональних банківських представництв не виявив конкретних методичних науково-обґрунтованих розробок. Так, у роботі Овдій Ю. розкрито зміст етапів банківського планування з виділенням рівня «банк-підрозділ» [5, с. 12]. У дослідженні виділені основні завдання, які вирішуються в процесі підготовки планів філіями, однак виклад матеріалу має загальний характер та не містить опису конкретних методичних підходів. Виключенням є дослідження П. Жука [6, с. 120-126], в якому провідним фахівцем теорії та практики зроблена спроба наукового вирішення даної проблеми. П. Жуком обґрунтовано необхідність упровадження об'єктивного, рівноважного планування діяльності банку з урахуванням фінансово-економічних можливостей територій розташування структурних підрозділів. За технологію планування автором обрано методику «від досягнутого», при цьому вхідні дані, а саме попередньо досягнуті результати банківських підрозділів зважаються на коефіцієнт соціально-економічного потенціалу регіону та коефіцієнт (частку) підрозділу у фактично досягнутому показнику банку у попередньому до планового періоду. Головним акцентом розробленого методу є диференційований підхід до процесу планування діяльності регіональних підрозділів банку: враховуються не лише їх внутрішні можливості до реалізації поставлених банком завдань, а й параметри зовнішнього

середовища фінансової установи, зокрема соціально-економічні характеристики території (регіону). До того ж автором роботи [6] зауважено на необхідності запровадження диференційованого підходу до врахування факторів зовнішнього середовища банку в регіоні, а саме: при формуванні планових завдань на виконання обсягів відповідних операцій, споживачами яких є фізичні особи, П. Жук пропонує використовувати коефіцієнт соціально-економічного потенціалу області; для юридичних осіб – коефіцієнт її економічного потенціалу.

Однак, поряд з вищеописаними позитивами існує ряд суттєвих недоліків, які ставлять під сумнів можливість широкого використання даного підходу в сфері планування діяльності банківських регіональних підрозділів. На думку автора, уточнення потребує:

- 1) перелік параметрів, які необхідно враховувати в процесі визначення планових показників діяльності регіональних представництв банку;
- 2) математична формалізація моделі.

Щодо першого зауваження, на нашу думку, до чинників, які уможливають та сприяють виконанню планових завдань регіональними підрозділами банку, окрім визначених в роботі [6], необхідно віднести публічний рейтинг підрозділу (відділення, філії, дирекції) та рівень інтенсивності банківської конкуренції у регіоні. Тобто пропонується розширити перелік внутрішніх та зовнішніх чинників, що використовуватимуться при формуванні планових завдань банківських підрозділів. Так, характеристика внутрішніх можливостей банківських регіональних підрозділів буде представлена двома параметрами: часткою підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за певним напрямом у попередньому до планового періоду та рівнем його публічного рейтингу. Останній представляє собою сторонню оцінку діяльності підрозділу суб'єктами економічних відносин, які діють у даному регіоні. Як результат, рівень публічного рейтингу підрозділу безпосередньо пов'язаний з розвиненістю його клієнтської бази, а тому кількісно може бути представлений як частка відповідного сегменту фінансового ринку, що завойована даним банківським підрозділом. На думку автора, рівень публічного рейтингу регіонального банківського підрозділу доцільно визначати в розрізі клієнтських груп, наприклад, юридичних та фізичних осіб. Щодо фінансових сегментів, то у випадку банків України достатньо обмежитися ринком кредитів та депозитів. Очевидним є, що рейтинг підрозділу в регіоні може не співпадати з рейтингом банку на фінансовому ринку країни.

Щодо врахування зовнішнього середовища банківських підрозділів, на думку автора, окрім рівня розвитку соціально-економічної сфери регіону також необхідно враховувати характеристики фінансового сектору, зокрема рівень інтенсивності банківської конкуренції, що склалася на регіональному ринку. Використання зазначених параметрів при формуванні планових завдань для банківських регіональних підрозділів сприятиме підвищенню їх обґрунтованості, оскільки враховуватимуться як внутрішні можливості підрозділу, так і соціально-економічний та фінансово-економічний потенціали регіону.

Інше зауваження стосується самої математичної моделі, яка запропонована П. Жуком, а саме підходу до зважування консолідованого плану банку на рівень внутрішнього та зовнішнього потенціалу банківського підрозділу. Коефіцієнт зважування подається як середньарифметичне рівня минулих результатів підрозділу та соціально-економічного або економічного потенціалу регіону. Він відображає частку консолідованого плану банку, яка представляється для підрозділу як планове завдання. Однак, на думку дисертанта, запропонований підхід до розрахунку даного коефіцієнта зважування є хибним. Його використання є можливим лише у випадку близькості значень даних коефіцієнтів. У випадку, коли один з коефіцієнтів у кілька разів перевищує інший, тоді використання їх середньарифметичного значення призводить до утворення значної похибки та, як результат, до формування нереальних планів (суттєво завищених або занижених).

У результаті проведеного критичного аналізу дисертантом запропоновано таку модель формування планового завдання регіональних підрозділів банку за напрямками їх діяльності:

$$P_{pi} = \frac{P_k \cdot F_{pi} \cdot (1 + R_i) \cdot (1 + K_e)}{I}, \quad (1)$$

де P_{pi} - плановий показник i -го підрозділу банку за певним напрямом; P_k - консолідований план банку за даним напрямом; F_{pi} - частка підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за даним параметром у попередньому періоді; R_i - частка ринку (рівень публічного рейтингу) i -го підрозділу банку в регіоні у попередньому періоді; K_e - коефіцієнт соціально-економічного або економічного потенціалу регіону; I - коефіцієнт інтенсивності банківської конкуренції у регіоні.

На думку автора, використання даного підходу створить можливості для формування реального планового завдання банківських регіональних підрозділів, забезпечить справедливий розподіл планових показників між ними відповідно до фінансово-економічного потенціалу території їх розміщення, а також можливість об'єктивної порівняльної оцінки результатів роботи регіональних структурних підрозділів банку, які функціонують у неоднорідних зовнішніх середовищах. Актуальність та необхідність об'єктивного, рівнонапруженого планування діяльності регіональних підрозділів банківської установи пояснюється тісним зв'язком між рівнем обґрунтованості планових завдань (по відношенню до потенціалу банку, його підрозділів та території їх розміщення) та кінцевими результатами банківських регіональних представництв. Зокрема, необґрунтовані завищені плани у поєднанні з існуючою банківською практикою тісної прив'язки фонду матеріального стимулювання працівників регіональних підрозділів банку до відсотка виконання ними плану негативно впливають на якість активів. Це є результатом нехтування банківськими працівниками основами банківництва у процесі стрімкого нарощування відповідних статей балансу: лояльність до клієнтів на етапі оцінки їх кредитоспроможності; порушення правил ідентифікації клієнта, що у подальшому обмежує можливості банку щодо організації ефективного моніторингу на предмет виконання клієнтом умов договору. Подібні дії мають різні причини, однак певною мірою також спричинені матеріальною зацікавленістю працівників до повного виконання плану, що у результаті призводить до зниження ефективності діяльності як регіональних підрозділів, так і банку цілому.

На думку автора, використання запропонованої моделі розрахунку значень планових показників підрозділів сприятиме вирішенню означених проблем.

Апробація описаної моделі на предмет можливості її впровадження у практичну діяльність банків спонукала до необхідності попереднього уточнення деяких параметрів. Це стосується коефіцієнтів соціально-економічного та економічного потенціалу регіону, а також коефіцієнта інтенсивності банківської конкуренції у регіоні. Щодо першого, вважаємо за доцільне скористатися рекомендаціями П. Жука щодо необхідності диференціації даного показника відповідно до клієнтської групи [6]. Структура та алгоритм їх розрахунку подано у таблиці 1.

Таблиця 1.

Структура та алгоритм розрахунку коефіцієнтів економічного та соціально-економічного потенціалу регіону

Назва показника	Вхідні дані	Порядок розрахунку
1	2	3

Коефіцієнт економічного потенціалу регіону	Частка регіону в: 1) обсязі реалізованої промислової продукції (робіт, послуг); 2) обсязі валового внутрішнього продукту; 3) обсязі капітальних інвестицій	Середньоарифметичне значення зазначених у графі 2 показників
Коефіцієнт соціально-економічного потенціалу регіону	Частка регіону в: 1) обсязі сукупних доходів населення; 2) обсязі заощаджень населення (банківські вклади); 3) обсязі роздрібного товарообороту підприємств; 4) чисельності населення	Середньоарифметичне значення зазначених у графі 2 показників

Щодо коефіцієнта інтенсивності банківської конкуренції у регіоні зауважимо, що відповідно до економічного змісту запропонованої моделі даний показник відображає рівень сприятливості фінансового сектору для регіональних підрозділів даного банку щодо підвищення ринкових позицій на регіональному ринку, їх частки у загальних результатах банківської установи. Саме тому, на нашу думку, в якості даного параметра доцільно використати введений автором та описаний у роботі [7] показник загальної насиченості регіону банківськими інститутами. Використання даного показника як коефіцієнта інтенсивності банківської конкуренції у регіоні забезпечить урахування стану розвитку банківського сегменту в області. Останнє знаходиться у зворотній залежності зі здатністю банку в особі його регіональних підрозділів до реалізації фінансових продуктів, що знайшло своє формалізоване відображення у розробленій моделі (1).

Інше питання, яке потребує методичного уточнення – це процедура визначення ключового параметра технології планування «від досягнутого», а саме частки регіонального підрозділу в загальному показнику банку за певним напрямом діяльності. Відомо, що результати діяльності банку не можуть характеризуватися виключно стабільною висхідною динамікою, що обґрунтовується як впливом конкурентного середовища, так і специфікою банківської діяльності. Так, залучення до обслуговування великого клієнта одночасно відобразиться на підвищенні позицій даного підрозділу на ринку та переоцінці його частки у загальних показниках банку. При цьому подібні зміни можуть мати як довго-, так і короткостроковий характер. Останнє є підставою стверджувати про помилковість використання в якості базового параметра технології «від досягнутого» фактичні результати банківських підрозділів виключно у періоді попередньому до планового. У випадку короткострокових змін у результатах діяльності підрозділу використання описаної методики планування сприятиме формуванню необґрунтованих планових завдань. З метою нівелювання даного негативного впливу на майбутні планові завдання автором пропонується використовувати середньоарифметичне значення часток підрозділу у фактично досягнутому показнику банку за кілька попередніх періодів. На думку автора, протяжність даного періоду повинна становити три місяці, що забезпечить можливість чіткої ідентифікації подій короткострокового впливу.

Тестування описаної моделі проводилося на прикладі найбільших банків України, які здійснюють свою діяльність у Черкаській області через систему регіональних підрозділів. Саме вони стали об'єктом у процесі апробації практичної значущості даної моделі, урахувавши високу кореляційну залежність кінцевих фінансових результатів банків України від рівня ефективності двох базових банківських операцій (кредитних та депозитних). При цьому дані операції розглядалися в розрізі клієнтських сегментів: фізичних та юридичних осіб. Періодом було обрано перші два квартали 2008 року, що спричинено, по-перше, їх фінансово-економічною стабільністю, а по-друге, планування за ретроспективними даними дає можливість критично оцінити якість запропонованої автором моделі. У роботі досліджувалися такі банки: БАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «ПриватБанк», БАТ «Ощадбанк», БАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України», АБ «Надра», ТОВ «Укрпробанк». Зауважимо, що у даній групі представлені банки державної та приватної форм власності; установи з іноземним та виключно національним капіталом; банки, які протягом останніх 10 років стабільно утримували позиції лідерів, та установи, які ввійшли до групи найбільших банків України лише за результатами 2005 року. Апробація запропонованої моделі на даній вибірці банків уможливила перевірку даного підходу на універсальність, незалежність від внутрішніх характеристик банку. Інформаційною базою слугувала офіційна помісячна звітність банків за відповідний період, яка надається Асоціацією українських банків [8] та офіційна звітність обласних управлінь та регіональних філій вищевказаних банків у Черкаській області. Результати використання запропонованої авторської моделі для визначення планових обсягів кредитних та депозитних операцій банківських регіональних підрозділів відображені на рис. 1-4. Як слідє зі змісту даної моделі, її результатом є економічно обґрунтовані планові обсяги відповідних банківських операцій. Ураховуючи існуючий розрив між динамікою розвитку фінансового сектору та економіки держави вцілому, такі обсяги повинні бути нижчими від тих, які розраховуються згідно методики планування «від досягнутого». Виходячи з даних роздумів та отриманих результатів, можна стверджувати про відповідність теоретичної моделі покладеним на неї практичним задачам.

Зауважимо, що у процесі тестування запропонованої моделі, по-перше, підтверджено факт економічно необґрунтованого нарощування обсягів кредитних операцій банками України (рис. 1-2).

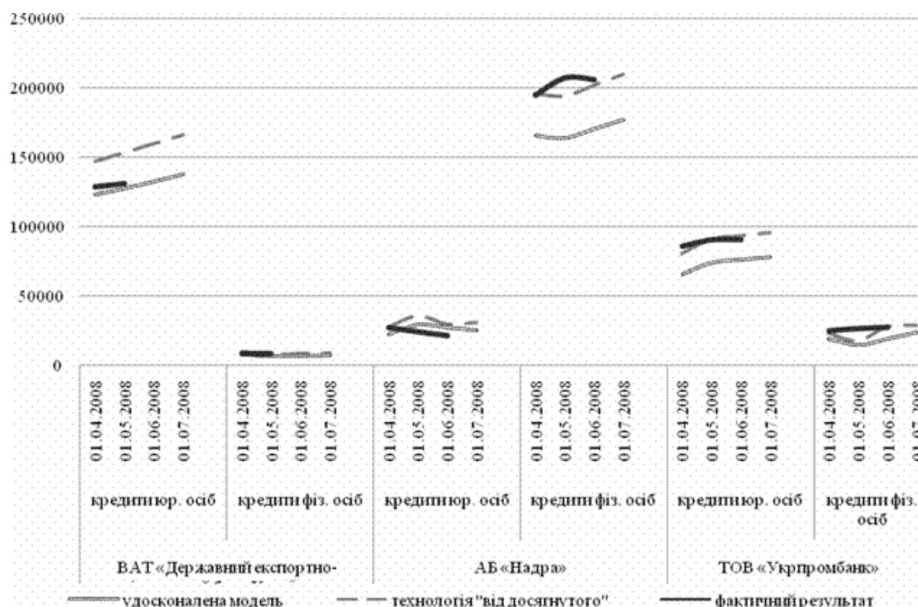


Рис. 1. Фактичні та планові обсяги кредитування фізичних та юридичних осіб регіональними підрозділами банків у Черкаській області, тис. грн.

По-друге, доведено практичну нереалістичність методики планування «від досягнутого». Так, навіть в умовах підвищеного попиту на кредитні ресурси з боку суб'єктів економічних відносин більшістю досліджуваних банків, які характеризуються найвищими рейтингами серед банків України, не вдалося виконати дані планові показники. Виключенням протягом досліджуваного періоду стали регіональні підрозділи АБ «Надра» та ТОВ «Укрпромбанк» у Черкаській області (рис. 1). Поєднання даних результатів, які певною мірою відображають результати даних банків на фінансовому ринку країни, та поточне фінансове положення означених банків підтверджує попередньо означений зв'язок між повнотою виконання необґрунтовано завищених планів та якістю сформованих активів.

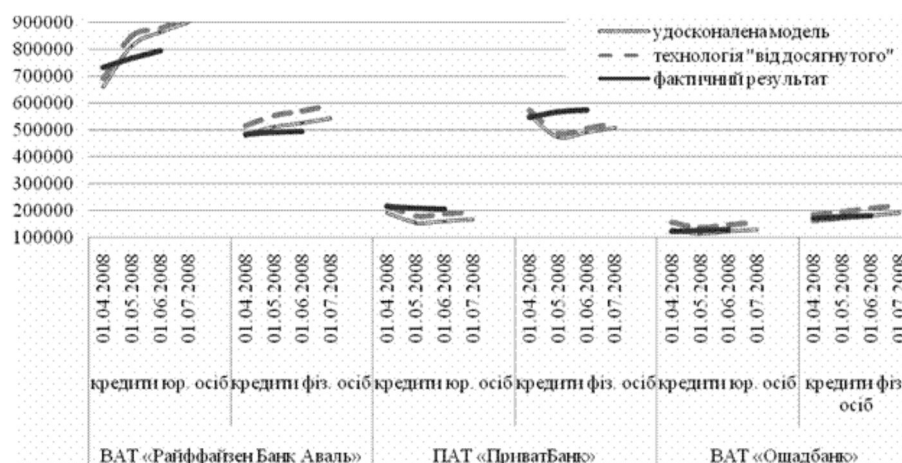


Рис. 2. Фактичні та планові обсяги кредитування фізичних та юридичних осіб регіональними підрозділами банків у Черкаській області, тис. грн.

Спираючись на авторитетну думку провідного вітчизняного вченого Яременка О. Л. щодо необхідності перегляду ідеології функціонування фінансового сектору, а саме його підпорядкування потребам та вимогам реальної економіки [9], можна стверджувати, що організація діяльності банку, виходячи з умов соціально-економічного розвитку держави та регіонів, є необхідною умовою процесу забезпечення стабільного функціонування на фінансовому ринку. Серед досліджуваної вибірки банків установами, які дотримуються даних рекомендацій, є ВАТ «Ощадбанк» та ВАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України» (рис. 1-2), а їх поточне фінансове положення станом на 01.11.2009 року є підтвердженням ефективності обраних ними підходів до ведення бізнесу.

Щодо банків, які стабільно у рейтингу Національного банку України посідають перші позиції (ВАТ «Райффайзен Банк Аваль», ПАТ «ПриватБанк»), то, відповідно до авторського дослідження, вони характеризуються протилежними результатами: по першому спостерігаються занижені обсяги надання кредитів; по другому - перевищення планових обсягів за обома методиками їх визначення (рис. 2). При цьому в умовах фінансово-економічної стагнації вони забезпечують стабільну діяльність. Зауважимо, що подібні факти не заперечують практичної значущості запропонованої моделі, оскільки кінцевий результат діяльності банку є підсумком комплексу дій. Так, за великих обсягів кредитування, однак, при умові якісної системи моніторингу та належного рівня капіталізації, діяльність банку може залишатися стабільною, що підтверджено практикою ВАТ «Райффайзен Банк Аваль» та ПАТ «ПриватБанк».

Щодо операцій по залученню тимчасово вільних коштів клієнтів з метою формування якісної ресурсної бази, спроможної забезпечити реалізацію стратегічної програми щодо змісту та обсягів активних операцій, то в даному випадку авторська модель дає можливість визначити мінімальний обсяг коштів, який може бути залучений даним підрозділом банку у даному регіоні, урахувавши його рівень соціально-економічного розвитку. При цьому методика «від досягнутого» дає можливість визначити очікувані обсяги залучення коштів, виходячи з результатів підрозділів у попередніх періодах, означуючи їх верхню межу.

На рис. 3-4 представлені лише строкові депозити юридичних та фізичних осіб, оскільки обсяги саме даного виду депозитів відображають ефективність депозитної діяльності банку.

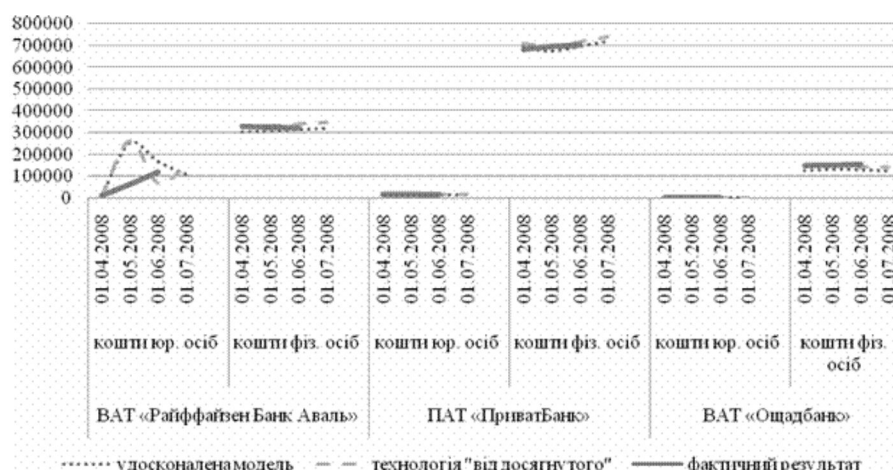


Рис. 3. Фактичні та планові обсяги строкових коштів клієнтів, залучених регіональними підрозділами банків у Черкаській області, тис. грн.

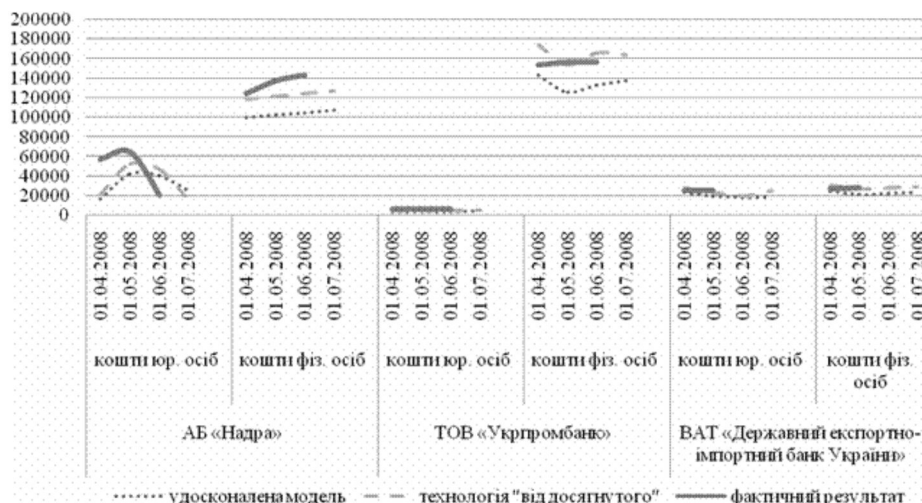


Рис. 4. Фактичні та планові обсяги строкових коштів клієнтів, залучених регіональними підрозділами банків у Черкаській області, тис. грн.

У результаті проведеного аналізу з'ясовано, що всіма досліджуваними банками протягом означеного періоду спостерігається виконання мінімальних обсягів залучення строкових коштів фізичних осіб у Черкаській області, які розраховані згідно запропонованої автором моделі. Стосовно строкових коштів юридичних осіб, то недовиконання спостерігалося у регіональних підрозділів БАТ «Райффайзен Банк Аваль» та АБ «Надра», однак, на думку автора, це в першу чергу пов'язано зі специфікою банківського обслуговування даних клієнтів. Щодо планових обсягів, визначених за методикою «від досягнутого», то вони були перевиконані лише регіональними підрозділами АБ «Надра».

Висновки. Отже, апробація авторської моделі на предмет її практичної значущості та доцільності використання в процесі визначення планових показників діяльності регіональних банківських підрозділів засвідчила наступне:

- даний підхід дає можливість визначити рівень відповідності кредитної діяльності банку на регіональних ринках реальному платоспроможному попиту суб'єктів економічних відносин, урахувавши рівень соціально-економічного розвитку даних регіонів;
- визначає реальний економічно обґрунтований план щодо обсягів банківських операцій (як пасивних, так і активних), урахувавши рейтингові позиції підрозділів даного банку в регіоні;
- дає можливість об'єктивно оцінювати результати підрозділів за певним напрямом діяльності, які функціонують у економічно неоднорідних регіонах;
- у використанні разом з класичною методикою планування «від досягнутого» дає можливість визначити «коридор значень», у межах якого мають знаходитися фактичні результати банківських регіональних підрозділів за відповідним напрямом діяльності, що стосується як активних, так і пасивних операцій. При цьому рівень віддаленості фактичних показників підрозділів від нижньої межі має встановлюватися, виходячи з внутрішніх характеристик банку, а саме: його відношення до ризику, рівня капіталізації, професійної кваліфікації працівників і т.п.

Зауважимо, що даний підхід є універсальним та може бути використаний будь-яким банком, незалежно від його форми власності, спеціалізації, величини та

інших внутрішніх ознак.

Список використаних джерел:

1. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку : підручник / Л. О. Примостка. – [2-ге вид., доп. і перероб.] – К. : КНЕУ, 2004. – 468 с.
2. Банківський менеджмент : підручник / ред. О. А. Кириченко, В. І. Міщенко – К. : Знання, 2005. – 831 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка / М. А. Поморина. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 384 с.
5. Овдій Ю. Планування – актуальне завдання банків України / Ю. Овдій // Вісник НБУ. – 2000. – №7. – С. 10–12.
6. Жук П. Планування діяльності підрозділів банку з урахуванням особливостей території їх розташування / П. Жук // Регіональна економіка. – 2003. – №3. – С. 120–126.
7. Люзник М. Е. Методика комплексного аналізу рівня регіональної диференціації розвитку вітчизняної банківської системи / М. Е. Люзник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – №5. – С. 146–152.
8. Показники діяльності банків [Електронний ресурс] / Асоціація українських банків. – Режим доступу : <http://www.aub.com.ua/ua/2009.html>
9. Яременко О.Л. Тенденції посткризового розвитку фінансових інститутів: Виступ на IV-ій Міжнародній науково-практичній конференції «Банківська система України в умовах глобалізації фінансових ринків». – Черкаси, 15-16 жовтня 2009 р.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2009 р.



ТОВ "ДКС Центр"