

Вдосконалення процесів планування інвестиційної діяльності банку

Подано пропозиції щодо удосконалення структури та процесу планування інвестиційної діяльності в банках, а також формування відповідних планових документів – інвестиційного плану та інвестиційного бюджету банку. Обґрунтована необхідність планування інвестиційної діяльності як складової інвестиційного менеджменту банку, інструмента управління активами і пасивами, підготовки управлінської інформації для прийняття керівництвом банку раціональних рішень щодо інвестування. Відображено авторську схему послідовності здійснення процесу планування банківської інвестиційної діяльності, виходячи з позицій реалізації стратегічних цілей і завдань банку, а також визначення обсягу і якості інвестиційних ресурсів.

Ключові слова: банк, інвестиційна діяльність, інвестиційний план, інвестиційний бюджет, планування інвестиційної діяльності.

Планування є однією з основних функцій управління, яка передбачає визначення цілей на майбутнє та розроблення шляхів їх досягнення і складає основу для розвитку внутрішньої системи банку. Саме тому процеси планування є невід'ємною частиною фінансового менеджменту банку, інструментом управління активами і пасивами, підготовки управлінської інформації для прийняття керівництвом банку раціональних рішень.

Особливо важливим є використання елементів планування в інвестиційній діяльності банку. Українські банки мають ще незначний досвід у здійсненні інвестицій, але з кожним роком обсяги цих операцій постійно зростають. Такі дані підтверджуються не тільки цифровими показниками, а й появою відповідних служб та підрозділів у банківських установах. Основною причиною, що змушує банки звернутися до планування, є загострення конкуренції на ринку банківських послуг, а також і в сфері інвестиційної діяльності. Розроблення планів, особливо стратегічних, слід розглядати як один із дієвих інструментів у боротьбі з конкурентами за вихід на нові ринки, залучення клієнтури, пошук партнерів.

Загострення конкуренції на інвестиційних ринках зумовлюється принциповими змінами, що відбуваються на даний час: вихід банків на міжнародну арену, що підняло конкуренцію на міжнародний рівень; виникнення нових фінансових ринків, які змінили характер фінансування банків та компаній; розвиток інформаційних та комп'ютерних технологій та розширення доступу банків до них, що дало змогу швидше і якісніше надавати інвестиційні послуги, розширити можливості діяльності та вдосконалити процеси планування; перехід до методів диверсифікації продуктів та послуг, а отже, значне зростання пропозиції у банківському секторі; поява та активізація діяльності небанківських фінансово-кредитних установ – страхових компаній, пенсійних та інвестиційних фондів, довірчих товариств, які почали здійснювати операції, раніше властиві лише банкам, у тому числі й інвестиційні. Саме ці зміни й визначають важливість проблематики планування інвестиційної діяльності в банківських установах.

В економічній науці та відповідно у банківській практиці існують різноманітні точки зору на необхідність і ефективність стратегічного планування та управління

в умовах динамічного внутрішнього середовища перехідного періоду. Останнім часом у наукових виданнях точиться дискусія щодо доцільності та необхідності стратегічних розробок в умовах економічної нестабільності і невизначеності.

На даний час наукові теорії стратегічного планування і управління сучасною банківською установою досить повно висвітлені у зарубіжній та вітчизняній літературі. Найповніше питання формування банківських стратегій розглянуті в класичних працях Дж. Сінкі [1; 2], де вони висвітлюються в рамках теорії банківської фірми. Означеній тематиці також присвячені праці Л. Примостки [3], П. Роуза [4] та інших авторів. Однак аналізу питань планування банківської інвестиційної діяльності у сучасних умовах приділяється надзвичайно мало уваги, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою даної статті є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів планування інвестиційної діяльності в банківських установах.

Перші ознаки потреби у стратегічному управлінні виявлені у 50-х роках минулого століття. Необхідність виділення стратегічного планування і управління як окремої сфери управлінської діяльності була визнана і вперше реалізована на початку 1970-х років у банках низки країн.

У світовій економічній практиці система планування складається зі стратегічного (3–5 років), тактичного (2–3 роки) та оперативного (до 1 року) планування. На ринках банківських послуг, які характеризуються швидкою мінливістю, доволі складно планувати інвестиційну діяльність банку та тривалі періоди часу, що зумовлено впливом низки чинників:

- станом економічної та політичної ситуації в країні;
- відображенням плану розвитку країни у річному бюджеті, який впродовж фінансового року має схильність до значних змін;
- часті зміни законодавчої бази в частині фінансового законодавства;
- регулярні зміни та коригування інструктивних документів НБУ, які змушують банки впродовж фінансового року часто переорієнтовувати напрями своєї діяльності на ринку [3, с. 52].

У зв'язку з цим найоптимальніший період планування інвестиційної діяльності банку в Україні на нинішній день становить 1 рік. У швидко мінливих умовах функціонування відбувається стирання меж між стратегічним і тактичним плануванням. Тому план на рік буде для банку як стратегічним, так і тактичним планом. Таким чином, система планування інвестиційної діяльності банку в сучасних умовах складається із двох рівнів – стратегічного (тактичного) та оперативного.

Багато керівників банків вважає, що планування інвестиційної діяльності недоцільне, оскільки часовий горизонт достовірного прогнозу є досить обмеженим. Ця точка зору не враховує того, що в умовах мінливого зовнішнього середовища суттєво зростає ймовірність настання негативних наслідків управлінських помилок, що в загальному призводить до зниження ефективності банківської інвестиційної діяльності. Прийняття будь-якого тактичного рішення у банківській діяльності без спирання на планові документи робить його в практичному аспекті непослідовним, а найчастіше – необґрунтованим.

Таке планування у банківських установах повинно деталізуватися в розрізі кожного організаційного рівня. При цьому доцільно виділити три рівня планування:

Таблиця 1

Структура процесу планування інвестиційної діяльності банку

Рівні планування	Стратегічне планування (1 рік)	Оперативне планування (1 квартал)
Банк у цілому	Стратегічні цілі і завдання. Затвердження планів	Коригування річних планів, затвердження оперативних планів та бюджетів
Філії	Планування основних показників роботи	Розроблення оперативних планів
Інвестиційні підрозділи	Планування основних показників роботи в розрізі окремих інвестиційних операцій та послуг	Розроблення оперативних планів та коригування річних бюджетів

- планування на рівні банку в цілому;
- планування на рівні підрозділів банку (філій);
- планування на функціональному рівні (в розрізі інвестиційних підрозділів головного банку) [5, с. 61].

Всі ці рівні між собою взаємопов'язані, і зміна планів на кожному з них призводитиме до зміни показників на двох інших. Схематично структуру процесу планування інвестиційної діяльності банку можна представити згідно з табл. 1.

У даній класифікації ми пропонуємо розробляти банківським установам два документи – інвестиційний план та інвестиційний бюджет банку. Інвестиційний план являє собою документ, у якому регламентуються основні цілі і завдання інвестиційної діяльності банку на фінансовий рік, а також представлені всі основні показники інвестиційної діяльності банку, в тому числі в розрізі окремих операцій, та ступінь досягнення установою банку поставлених цілей та рівня запланованих показників.

Структуру інвестиційного плану банку рекомендуємо представити у такому вигляді:

Розділ 1. Огляд економічної ситуації у регіоні, в якому функціонує банк.

- 1.1. Становище банківської установи на ринку банківських послуг інвестиційного характеру.
- 1.2. Основні банки-конкуренти.
- 1.3. Інвестиційний клімат та перспективи розвитку регіону.

Розділ 2. Плановані показники формування інвестиційних ресурсів:

- 2.1. Планований обсяг та структура капіталу банку.
- 2.2. Планований обсяг та структура зобов'язань, які будуть розміщені в інвестиційні активи (кошти юридичних осіб, кошти фізичних осіб, цінні папери власного боргу, отримані міжбанківські кредити, кредити центрального банку, інші джерела).
- 2.3. Плановані показники стабільності інвестиційних ресурсів.

Розділ 3. Плановані показники клієнтської бази банку – корпоративні клієнти:

- 3.1. Основні напрями інвестиційної діяльності з корпоративними клієнтами.
- 3.2. Потреби корпоративних клієнтів в інвестиційних операціях та послугах банку.

3.3. Кількість та галузева структура корпоративних клієнтів.

3.4. Середні залишки коштів на рахунках корпоративних клієнтів.

Розділ 4. Плановані показники клієнтської бази банку – індивідуальні клієнти:

4.1. Основні напрями інвестиційної діяльності з індивідуальними клієнтами.

4.2. Потреби індивідуальних клієнтів в інвестиційних операціях та послугах банку.

4.3. Кількість індивідуальних клієнтів.

4.4. Середні залишки коштів на рахунках індивідуальних клієнтів.

Розділ 5. Операції банку з інвестування у цінні папери.

5.1. Обсяги і структура інвестицій у корпоративні цінні папери.

5.2. Обсяги і структура інвестицій у державні цінні папери.

5.3. Обсяги і структура інвестицій в асоційовані і дочірні компанії.

5.4. Планові показники доходності інвестицій (банку загалом, філій, у розрізі окремих структурних підрозділів та фінансових інструментів).

Розділ 6. Плановані показники процентних, комісійних та інших доходів і витрат, які виникають в інвестиційній діяльності банку (банку загалом, філій, у розрізі окремих структурних підрозділів та фінансових інструментів).

Розділ 7. Заплановані нові напрямки інвестиційної діяльності банку, нові інвестиційні продукти, пропозиції, перспективні інвестиційні проекти.

Основними вимогами до інвестиційного плану є реальність та обґрунтованість планових показників.

Під інвестиційним бюджетом банку ми розуміємо план майбутніх інвестиційних операцій, виражений у кількісних показниках. Завданнями інвестиційного бюджетування є: здійснення періодичного планування інвестиційної діяльності; забезпечення координації планів у структурі банку (між головним банком, філіями та інвестиційними підрозділами); кількісне обґрунтування інвестиційних планів; створення передумови для постійного контролю за доходами та витратами банку, які виникають у процесі інвестиційної діяльності; створення основи для контролю за діяльністю та для оцінки роботи окремих інвестиційних підрозділів і банку загалом; мотивація співробітників банку на досягнення інвестиційних цілей банку.

Розроблення інвестиційних бюджетів повинно забезпечити постійне планування інвестиційних операцій та послуг банків та визначити оптимальний шлях для досягнення поставлених цілей.

У процесах планування банківської діяльності, зокрема й інвестиційної, важливе значення має вибір кількісних та якісних показників. Кількісна оцінка інвестиційної діяльності банку передбачає оцінку обсягу щодо залучення та розміщення інвестиційних ресурсів, а також надання різного роду інвестиційно-банківських послуг для клієнтів – фізичних та юридичних осіб. Якісна оцінка є результатом оцінювання стійкості установи банку до джерел інвестиційних ризиків та ефективність його інвестиційної діяльності. При цьому стратегічне планування має безпосередній вплив на управління інвестиційною діяльністю банку. Частково визначені стратегічні орієнтири проектуються на значення балансових показників, які характеризують інвестиційну діяльність банку для відповідного періоду. Іншим важливим напрямком дослідження стратегічного

планування інвестиційної діяльності банку є вибір показників ефективності методик або моделей планування.

У банківській діяльності існує два підходи до вибору показника ефективності: бухгалтерський та економічний (ринковий). Дж. Сінкі вважає, що бухгалтерський підхід доцільно використовувати при тактичному плануванні, а ринковий – при стратегічному. Згідно з ринковим підходом, основними критеріями управління активами і пасивами для стратегічного планування є зростання вартості власного капіталу банку, а для тактичного планування – чистий процентний дохід. Таке розмежування стирає грань між стратегічним і тактичним плануванням інвестиційної діяльності банку, оскільки приріст власного капіталу в короткостроковому періоді забезпечується перевищенням його доходів над витратами.

В цілому стратегічне управління інвестиційною діяльністю банку спрямоване на реалізацію стратегічних цілей і завдань банку, а також визначення кількості, якості і розподілу інвестиційних ресурсів, які формуються банком для виконання цілей і завдань банківського інвестиційного бізнесу [6, с. 111].

Базою будь-якого планового процесу є ситуаційний аналіз. У системі планування інвестиційної діяльності банку ситуаційний аналіз служить для визначення його позиції на ринку порівняно із конкурентами, виявлення його потенційних можливостей і повинен базуватися на регулярному моніторингу і прогнозуванні змін зовнішнього середовища та змін у власних позиціях банку.

Зовнішній ситуаційний аналіз спрямований не на визначення конкретних планових значень балансового звіту або показників ефективності інвестиційної діяльності, а визначає місце комерційного банку на ринку щодо інвестиційної діяльності. Тому результатом такого аналізу є уточнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності банку [7, с. 78].

При проведенні внутрішнього аналізу слід визначити потенційні можливості банку, при цьому оцінити інвестиційний потенціал банку, кількісні та якісні показники, що характеризують діяльність банку в інвестиційній сфері та їх порівняння з аналогічними показниками банків-конкурентів (з урахуванням політики управління інвестиційними ризиками), наявну клієнтську базу та її динаміку (з урахуванням політики банку щодо залучення клієнтів та освоєння напрямків інвестування коштів). Процес планування інвестиційної діяльності в комерційному банку відображений на рис. 1.

Таким чином, планування інвестиційної діяльності банку повинно бути спрямованим на формування бажаного стану діяльності банку у сфері інвестицій, який буде досягнуто в довгостроковій перспективі й передбачає суттєву зміну якісних характеристик його розвитку, що має незмінні або довгострокові наслідки. Процес планування інвестиційної діяльності в комерційному банку слід розглядати з позицій реалізації стратегічних цілей і завдань банку, а також визначення обсягу і якості інвестиційних ресурсів, які формуються банком для виконання цілей і завдань банківського інвестиційного бізнесу на основі формування інвестиційного плану та інвестиційного бюджету банку.

Планування банківської інвестиційної діяльності повинно здійснюватися згідно з параметрами: узгодженість із фінансовими ресурсами, які можуть бути акумульовані банком та спрямовані в інвестиційні операції з метою забезпечення прибутковості; узгодженість отриманих результатів і витрат на їх досягнення; досягнення оптимального співвідношення між очікуваною ефективністю та можливими ризиками, які характерні для інвестиційної діяльності банку; узгодженість процесів інвестування банку із загальноекономічними умовами, що склалися в Україні.

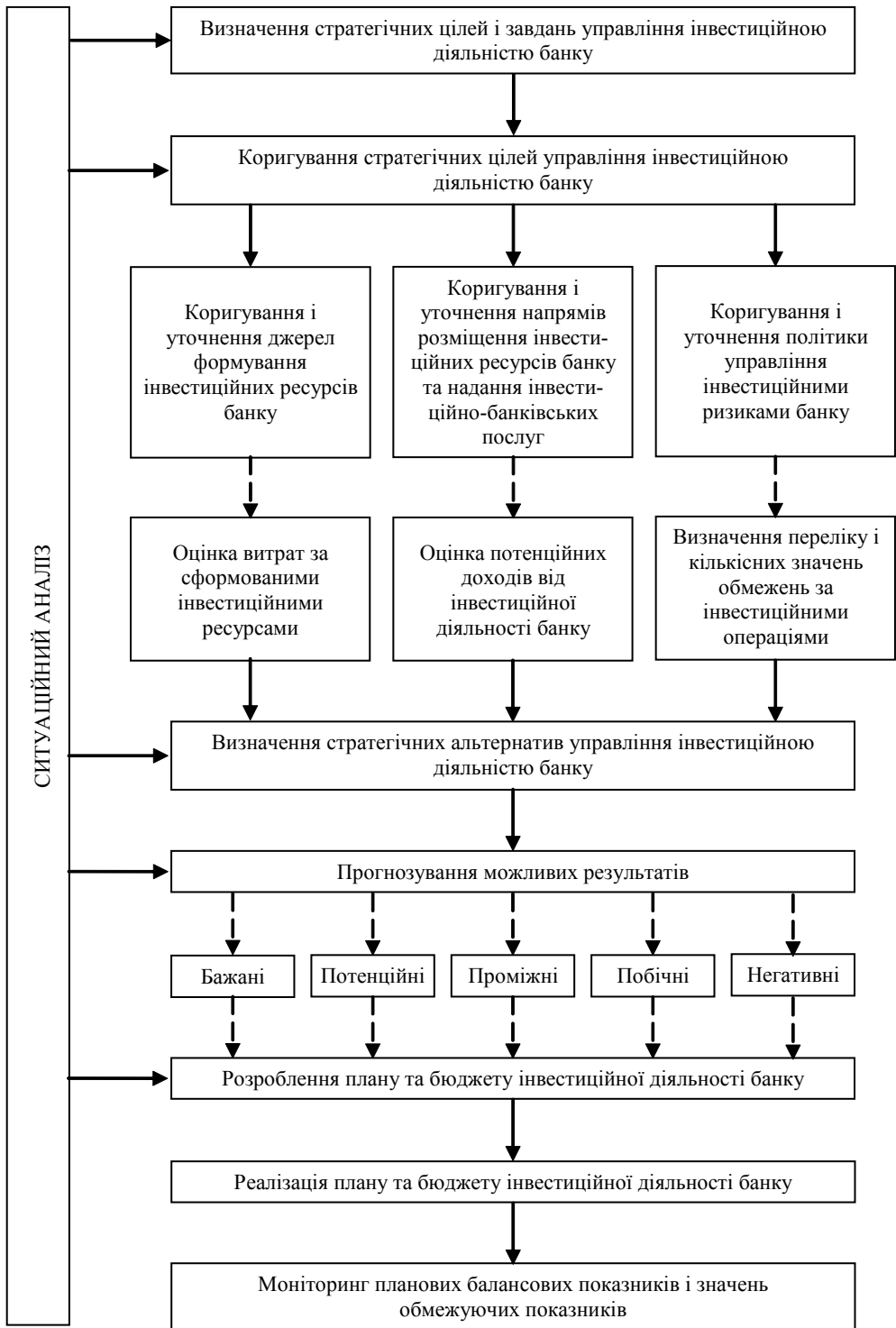


Рис. 1. Процес планування інвестиційної діяльності в комерційному банку

Список використаних джерел

1. Синки Дж. Управление финансами в коммерческих банках / Джозеф Синки мл.; пер. с англ. – М.: Cattalaxy, 1994. – С. 67.
2. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Джозеф Синки мл.; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018 с.
3. Примостка Л.О. Фінансовий менеджмент у банку: підручник. – 2-ге вид. доп. і перероб. / Л.О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2004. – 486 с.
4. Роуз П. Банковский менеджмент / П. Роуз.; пер. с англ. – 2-го изд. – М.: Дело Лтд, 1995. – С. 173.
5. Корнієнко Т.В. Стратегічне планування діяльності банку // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 110–114.
6. Шевцова Е.И. Процессы организации управления структурными формированиями банка: Монография / Е.И. Шевцова, И.В. Ивашина. – Днепропетровск: Наука и образование, 2002. – 188 с.
7. Дудка О. Место моделирования оптимальной структуры активов и пассивов в системе планирования деятельности кредитной организации / О. Дудка // Аналитический банковский журнал. – 2007. – № 4. – С. 76–79.

Вон Романов Криспін О.О. Совершенствование процессов планирования инвестиционной деятельности банка.

Поданы предложения по совершенствованию структуры и процесса планирования инвестиционной деятельности в банках, а также формирования соответствующих плановых документов – инвестиционного плана и инвестиционного бюджета банка. Обоснована необходимость планирования инвестиционной деятельности как составляющей инвестиционного менеджмента банка, инструмента управления активами и пассивами, подготовки управленческой информации для принятия руководством банка рациональных решений по инвестированию. Отображена авторская схема последовательности осуществления процесса планирования банковской инвестиционной деятельности, исходя из позиций реализации стратегических целей и задач банка, а также определения объема и качества инвестиционных ресурсов.

Ключевые слова: банк, инвестиционная деятельность, инвестиционный план, инвестиционный бюджет, планирование инвестиционной деятельности.

Von Romanov Krispin O.O. Improvement of Processes of the Planning of Investment Activity of Bank.

Suggestions are given in relation to the improvement of structure and process of the planning of investment activity in banks, and also the forming of the proper planned documents – investment plan and investment budget of bank. The necessity of the planning of investment activity as a component of investment management of the bank, the instrument of management of assets and liabilities, preparation of the administrative information for acceptance by management of the bank of the rational decisions concerning investment has been proved. The author's scheme has been represented in relation to the sequence of realization of the process of bank investment activity planning, coming from the positions of realization of strategic aims and tasks of the bank, and also determination of the volume and quality of investment resources.

Key words: bank, investment activity, investment plan, investment budget, investment activity planning.

Надійшло 13.11.2008 р.