

Жуков Владлен Валерійович
к.е.н., доцент кафедри банківської справи
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
м. Харків, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У БАНКУ

З переходом до ринкової економіки бізнес-планування все ширше використовується в практиці банку, стає постійним елементом компетентного керування. Розробка бізнес-плану дає керівництву банку можливість визначити економічну доцільність здійснення проекту, з'ясувати цілі бізнесу та підтримувати його розвиток у визначеному напрямку, передбачити можливі результати різних стратегій.

Саме необхідність стратегічного планування діяльності банку вимагає постійного бізнес-планування з метою корекції стратегічних планів. Це пояснюється непередбачуваною зміною макроекономічних показників, які суттєво впливають на розвиток банку.

Розробка бізнес-планів банку вимагає методичного забезпечення, яке базуватиметься на відомих західних методиках бізнес-планування.

Інструкція формування даних планів асоціації банків [1] не задовольняє у повному обсязі вимоги банків щодо цього питання. Це змушує фінансові установи приймати внутрішні інструкції, які забезпечують виконання завдань короткотермінового планування.

Планування є однією з функцій банківського менеджменту. Тому проблемами здійснення бізнес-планування в Україні досліджують як у зарубіжні, так і вітчизняні вчені-економісти. Найсуттєвіший вклад у вивчення даного питання здійснили такі науковці, як І. Ліпсіс, І. Гіленко, О. Кириченко, С. Козьменко, Ф. Шпиг, А. Ятченко.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів бізнес-планування банківськими установами, аналіз особливостей програмного

забезпечення розробки бізнес-планів.

Бізнес-план – це економічний документ, що включає інтегроване планування всіх основних видів діяльності банку. Він не має директивного характеру, регулярно коректується, адаптується до ринкової ситуації.

У процесі розробки плану діяльності банку вирішуються такі основні завдання: визначення перспективи та майбутнього профілю банку; визначення цільових ринків прибутковості банку; визначення та характеристика сегментів ринку, що їх має намір обслуговувати банк; визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення цілей, таких як матеріальні, фінансові та трудові ресурси; розробка видів послуг, фінансових продуктів та технологій, завдяки впровадженню яких банк зможе отримати бажані результати [2].

При бізнес-плануванні враховуються вимоги банківського законодавства, методичні рекомендації НБУ, досвід розробки перспективних планів розвитку інших кредитних організацій.

Бізнес-план розробляється на основі інформаційних даних звітності, а також аналітичних матеріалів про стан українських та світових фінансових ринків [1,3].

Розрізняють такі види бізнес-планів за ступенем деталізації поданої в них інформації: бізнес-проспект проекту; короткий бізнес-план; повний бізнес-план.

Звичайно бізнес-план включає маркетинговий план, план виробництва, фінансовий план та організаційний план.

Маркетинговий план містить такі складові: аналіз ринкових досліджень по наданню послуг; визначення цінової політики на банківські послуги; план обсягів банківських продуктів та послуг; план по залученню фінансово-стійких клієнтів; план цільової рекламної компанії; іміджеві рекламну компанію для підтримки позитивної думки стосовно банку серед цільових, потенційних клієнтів та громадськості; план розвитку філіальної мережі.

Виробничий план повинен довести, що банк здатний організувати банківську діяльність з певною ефективністю. Розглядається структура

позичальників за їх надійністю і досвідом.

Зараз в Україні найбільш відомі такі основні західні методики з розробки бізнес-планів [2]: UNIDO (методика установи ООН щодо промислового розвитку країн, що розвиваються, і її електронна версія COMFAR); World Bank (методика Всесвітнього банку реконструкції та розвитку); Goldman, Sachs & Co (методика банківського дому Уолт-Стрит, одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу. Ernst & Young (методика інтернаціональної консультативно- аудиторської фірми).

На основі цих методик банками було розроблено ряд програм для підготовки і аналізу бізнес-планів. З даною метою можуть використовуватись такі пакети прикладних програм: COMFAR (Computer model for feasibility analysis and reporting), PROPSPIN (Project profile screening and reappraisal information system), «Альт-Інвест», «Project expert», SUCCESS, EDIP, FOCCAL, «Івестор».

Перші два пакети розроблено спеціалістами UNIDO (при ООН) і використовуються переважно при плануванні і розробці великих інвестиційних проектів. Але при користуванні пакетом COMFAR виникають складності щодо врахування деяких особливостей української економіки, українського податкового законодавства тощо.

Пакет «Альт-Інвест» розроблено фірмою «Альт» на основі електронної таблиці і дозволяє виконувати розрахунки в постійних і поточних ціпах, оцінювати зміни основних параметрів плану та різні варіанти інфляційних процесів. Проте вільний доступ до інформації і розрахункових формул, що характерно для електронних таблиць, поряд з певними зручностями утруднює контроль достовірності розрахунків при необхідності перевірки.

Програмні продукти «Івестор», EDIP, FOCCAL використовуються для дослідження великих інвестиційних проектів і формування на основі результатів дослідження інвестиційних програм.

Для невеликих бізнесових програм, окремих банків більш придатний пакет SUCCESS, що працює в діалоговому режимі, пропонує користувачу

складання в певній послідовності відповідних розділів плану, в процесі роботи консультує користувача, komponує і друкує готовий бізнес-план, враховує напрямок діяльності та рівень підготовки користувача.

Найбільш перспективною для використання в фінансовому менеджменті, може стати система «Project expert» фірми «Про-Інвест Консалтинг». Вона автоматизує планування і аналіз проектів на базі імітаційної моделі грошових потоків, може враховувати національні особливості і завдяки врахуванню міжнародних методичних стандартів є засобом складання бізнес-планів міжнародного рівня.

Головною метою створення різних варіантів майбутнього розвитку банку є співвідношення всіх елементів прогнозу з кінцевим результатом прогнозу.

Важливим моментом бізнес-плану банку є врахування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз банку (SWOT-аналіз), які впливають із реалій сьогодення (табл. 1).

Таблиця 1

SWAT-аналіз банку

<i>Сильні сторони в діяльності банку:</i>	<i>Слабкі сторони в діяльності банку:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – репутація; – лідерство в регіонах; – лідерство в обслуговуванні агропромислового комплексу; – достатньо диверсифікована клієнтська база (понад 130 тисяч клієнтів юридичних осіб); – досить висока якість активів, у тому числі кредитного портфеля 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатній рівень розвитку інформаційних технологій; – залежність від бюджетних та системних клієнтів; – відсутність системи стандартизації продуктів, послуг та єдиних стандартів обслуговування клієнтів; – недосконалість системи мотивації персоналу
<i>Ринкові можливості банку:</i>	<i>Ринкові загрози банку:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – завоювання домінуючих позицій в регіональних соціально-економічних програмах; – збереження лідируючих позицій в обслуговуванні агропромислового сектора та розширення частки на цьому ринку до 40-50%; – збільшення частки ринку обслуговування переробної промисловості; 	<ul style="list-style-type: none"> – невизначеність політико-економічної ситуації в країні; – можливість непрогнозованого відтоку коштів бюджетних та системних клієнтів; – зростання конкуренції в банківській сфері; – можливість переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів;

При використанні системи для складання бізнес-плану необхідно дотримуватись такої послідовності робіт: побудова моделі бізнес-плану з визначенням терміну його тривалості, складу продуктів виробництва та збуту, основних валют, плану розвитку; визначення потреб у фінансуванні та визначення стратегії фінансування за допомогою залучення акціонерного капіталу чи шляхом залучення позичених грошових коштів; аналіз ефективності плану з отриманням звітів про прибутки та збитки, рух грошових коштів, використання прибутку та аналізу даних; формування та друкування бізнес-плану; введення даних про хід реалізації плану та його аналіз. Система дозволяє додавати таблиці на свій розсуд, доповнювати текстову інформацію.

Отже, бізнес-планування банку це основа стратегічного планування фінансової установи. На сьогодні немає законодавчої бази підтримки даного питання. Банки змушені користуватись внутрішніми інструкціями бізнес-планування, які базуються на західних методиках. Запорукою розробки успішних бізнес-планів може стати використання комп'ютерного забезпечення даного процесу.

Література

1. Інструкція № 10 «Про порядок регулювання та аналізу діяльності комерційних банків». Затверд. постановою Правління НБУ № 141 від 14.04.08.
2. Гіленко І. Банківський менеджмент: навч. посібник для вищих навчальних закладів. /І. Гіленко. – К.: Основи, 2009. – 671с.
3. Глотова А.С. Бізнес-план банку / А.С. Глотова // Економіка: проблеми теорії та практики. - 2009. - № 2. С. 415-418.
4. Бутинець Ф.Ф. Аналіз діяльності комерційного банку / Ф. Бутинець - Житомир: ПП "Рута", 2001. - 328с.
5. Кутузова Н. В. Ефективність бізнес-планування / Н.В. Кутузова // Деньги и кредит. – 2010. - № 8.- С. 26-29.