

4. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Пузанков Д. Стратегія розвитку технічного університета / Д. Пузанков // Высшее образование сегодня. – 2002. – № 7–8. – С. 34–43.
6. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 р. № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
7. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.
8. Боголіб Т. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в Україні: дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.04.01 / Т. Боголіб; Науково-дослідний фінансовий інститут Міністерства фінансів України. – К., 2006. – 450 с.
9. Боголіб Т. Фінансове забезпечення освітньої галузі України: існуючі проблеми та перспективи їх вирішення / Т. Боголіб // Економіст. – 2015. – № 8. – С. 1–6.
10. Лисяк Л. Удосконалення механізму фінансового забезпечення закладів загальної середньої освіти в Україні / Л. Лисяк, О. Дубовська // Ефективна економіка. – 2014. – № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3489>.
11. Лисяк Л. Особливості кошторисного планування видатків закладів загальної середньої освіти та напрями його вдосконалення / Л. Лисяк, О. Дубовська // Бізнес-інформ. – 2014. – № 12. – С. 416–420.
12. Кужелєв М. Сучасний стан фінансування української науки: проблеми та перспективи / М. Кужелєв // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015 г. – № 13. – Т. 3. – С. 129–131.
13. Основні показники освітньої діяльності 2005–2015 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://minosvita.gov.ua>.

УДК 336.711

Марич М.Г.*кандидат економічних наук,
асистент кафедри фінансів**Буковинського державного фінансово-економічного університету*

ОСОБЛИВОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

У статті досліджено особливості побудови бізнес-плану, планового балансу та бюджету банку. Визначено, що планомірне і послідовне впровадження у масштабах країни комплексу запропонованих заходів щодо бізнес-планування може прискорити розвиток банківської системи. Якісний бізнес-план створює реальні передумови для стабільної діяльності комерційних банків.

Ключові слова: бізнес-план, плановий баланс, банківська система, бюджет банку, планово-аналітична служба, фінансове планування, бюджетування.

Марич М.Г. ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВСКИХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

В статье исследованы особенности построения бизнес-плана, планового баланса и бюджета банка. Определено, что планомерное и последовательное внедрение в масштабах страны комплекса предложенных мер по бизнес-планированию может ускорить развитие банковской системы. Качественный бизнес-план создает реальные предпосылки для стабильной деятельности коммерческих банков.

Ключевые слова: бизнес-план, плановый баланс, банковская система, бюджет банка, планово-аналитическая служба, финансовое планирование, бюджетирование.

Marych M.H. PECULIARITIES OF BUSINESS PLANNING OF THE BANKING INSTITUTION'S ACTIVITY AT THE PRESENT STAGE

The article examines the peculiarities of the business plan, planned balance sheet and budget of the bank. It is determined that the systematic and consistent implementation of the suggested measures complex in business planning across the country can accelerate the development of the banking system. A qualitative business plan creates real preconditions for the stable operation of commercial banks.

Keywords: business plan, planned balance sheet, banking system, bank's budget, planning and analytical department, financial planning, budgeting.

Постановка проблеми. Посилення конкуренції, концентрація та централізація банківського капіталу, активізація процесів глобалізації та дерегулювання, стрімкий розвиток інформаційних технологій, динамізм зовнішнього середовища призводять до ускладнення банківської діяльності. Це вимагає застосування новітніх підходів управління банком, серед яких одне з провідних місць належить бізнес-плануванню його діяльності. У зв'язку з чим виникає потреба в таких інструментах і методах планування, які б допомогли керівництву банків систематизувати та спростити наявні складні структури управління банківською діяльністю, усвідомити процеси планування, що відбуваються у банку. З огляду на це вважається, що розвиток процесів планування діяльності банку є одним з най-

більш важливих у сучасній українській банківській науці та практиці.

Останні роки відмічені періодом глибоких змін у банківській справі, численних нововведень в організації, формах обслуговування і методах управління банком. Методи банківської діяльності створювалися роками, ускладнювалися, набували нових рис. Виникли цілком нові види фінансових операцій і послуг, посилилася конкуренція з боку різноманітних небанківських організацій, що займаються придбанням і розподілом коштів, а також з боку іноземних банків, що одержали право діяти на українському ринку. Одночасно суттєво зросли ризики, що пов'язані з банківською діяльністю. Все це ставить проблему управління банком у центр уваги. Сучасний ринок банківських послуг – це місце, де піддаються конку-

рентній перевірці не тільки запропоновані банківські продукти, а й система планування, спроможність банків систематично вивчати ринкову ситуацію, робити правильні висновки з потоку ділової інформації й приймати старанно обдумані рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти управління банківською діяльністю вивчалися вітчизняними вченими. Значний внесок у дослідження цих проблем зробили такі українські вчені, як М. Алексеєнко, З. Васильченко, О. Дзюблук, І. Івасів, А. Кириченко, Т. Майорова, А. Мороз, М. Мирун, Л. Примостка, К. Раєвський, І. Сало, М. Савлук, Н. Шульга, А. Єпіфанов.

На сьогодні у вітчизняній теорії та практиці залишаються малодослідженими практичні аспекти впровадження системи стратегічного механізму планування в комерційному банку, шляхи використання механізму стратегічного планування при виході банку на зовнішній ринок. Несформованим є методичне підґрунтя практичного застосування бізнес-планування в банку. Дослідженню окремих питань у сфері бізнес-планування в банківських установах присвячені роботи О. Васюренка, А. Вожжова, А. Мороза, С. Козьменка, А. Кузнецової, О. Колодізева, Л. Примостки, І. Сала, М. Савлука. Важливість зазначених питань підкреслюється у працях західних вчених Г. Айленберга та П. Роуза.

Мета статті полягає в дослідженні необхідності впровадження сучасних технологій управління в процесі бізнес-планування з урахуванням мінливих тенденцій розвитку фінансового ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розбудова національної економічної системи на ринкових засадах вимагає синхронного розвитку всіх елементів, узгодженості цілей, принципів, інструментів її складових. За умов високої ризикованості ринкового середовища фінансова стійкість банку залежить від забезпечення прибуткової діяльності, вибору раціонального варіанта розміщення ресурсів, можливості оцінити та контролювати ризики. Це дає підстави створити відповідні засади ефективного й науково обґрунтованого механізму планування розвитку структурних складових комерційного банку. Також необхідно застосувати комплексний підхід створення ефективних заходів, зокрема стратегічних, з метою забезпечення системності організації банківської діяльності на зовнішніх ринках [1, с. 145].

Необхідно зазначити, що за останні роки в економічній літературі досить часто звучить критика традиційних підходів фінансового планування в банківській діяльності, тому що порушується один із основних принципів планування – комплексність підходу.

Недостатньо дослідженими залишаються питання забезпечення ефективності складання фінансових планів, особливо в комплексі та системній взаємодії окремих складових. До того ж існують недоліки, які не дають змогу активно використовувати окремі дослідження саме в практиці вітчизняних банківських установ:

- низький рівень використання ризик-менеджменту при проведенні фінансового планування;
- невизначеність зовнішнього впливу на ключові показники банківської діяльності;
- відсутність застосування технологій управління тощо.

Планування – це встановлення цілей і визначення шляхів їх досягнення. Процес планування – визначення меж для створення кількісних та якісних завдань банку в цілому та кожного його підрозділу

зокрема. Процес планування має комплексний, системний характер. Основними елементами системи планування в банку мають бути [6, с. 30]:

- інформаційна система, що функціонує в банку і забезпечує інформацією процес планування;
- методологічний апарат – сукупність засобів і методів, які використовують для проведення планово-аналітичної роботи;
- планово-аналітична служба – підрозділ, який здійснює аналітичне перероблення даних і визначає планові (цільові) показники на певний період.

Результатом процесу планування є створення плану як документа, що регламентує і спрямовує подальший розвиток банку (див. рис. 1).

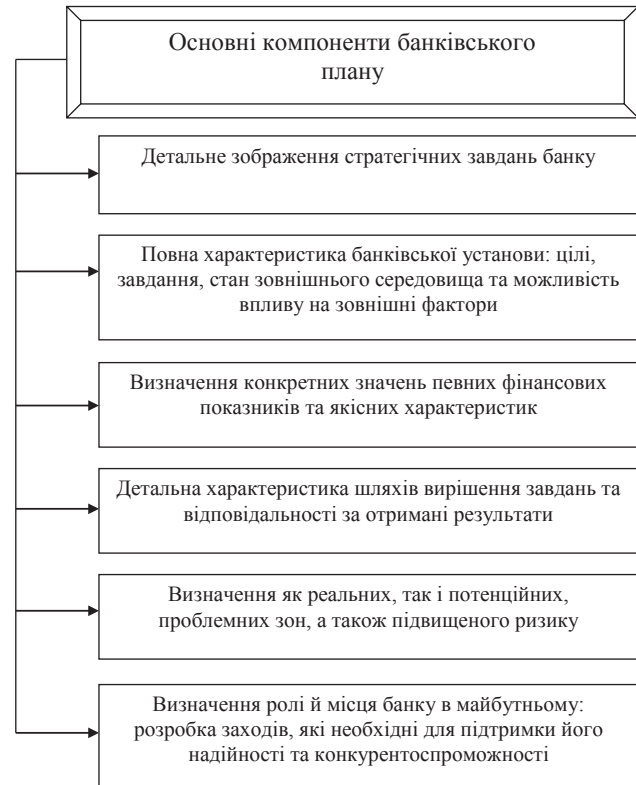


Рис. 1. Компоненти банківського плану

Головною перевагою бізнесу-планування є правильно складений банківський план, що дасть перспективу розвитку банку, тобто в результаті дасть відповідь на запитання, чи варто вкладати гроші в цю справу, чи принесе вона доходи, які окуплять усі витрати сил і коштів.

Бізнес-план – це програма діяльності банку, план певних заходів для досягнення конкретних цілей його діяльності, включаючи оцінення очікуваних доходів і витрат.

Мета створення бізнес-плану – спланувати діяльність банку на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів.

Основні функції бізнес-плану зображені в табл. 1. Планування діяльності банку за допомогою бізнес-плану об'єднує чимало привілеґій, зокрема:

- змушує керівників фундаментально вивчити перспективи банку;
- дає змогу здійснити чіткішу координацію зусиль, що приймаються для досягнення поставлених цілей;
- визначає показники діяльності банку, необхідні для наступного контролю;

– чітко формулює обов'язки і відповідальність усіх керівників банку [4, с. 83].

Таблиця 1

Основні функції бізнес-плану

Бізнес-план	
Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення стратегії (концепції) розвитку банку, конкретизація окремих напрямів її діяльності. 2. Створення та здійснення проєктів створення нових продуктів (послуг). 3. Оцінювання внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу банку і виявлення резервів. 4. Підготовка та здійснення заходів щодо впровадження нових технологій устаткування. 5. Підбір нових і перенавчання власних працівників. 6. Контроль фінансових результатів діяльності банку. 7. Заходи щодо зниження ймовірності ризику діяльності фірми. 8. Формування сприятливого іміджу. 9. План заходів запобігання банкрутству і виходу з кризових ситуацій. 10. Заходи покращення ресурсної позиції банку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення для реалізації проєктів інвестицій. 2. Обґрунтування для включення проєктів у державні (регіональні) програми й одержання коштів з централізованих джерел. 3. Одержання зовнішнього фінансування. 4. Забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку. 5. Організаційно-фінансове обґрунтування необхідності створення спільних виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу та інших форм спільної діяльності. 6. Створення та здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп.

Як правило, потреба в бізнес-плані виникає при вирішенні таких актуальних питань, як підготовка заявок наявних і знову створених фірм для одержання кредитів у банку; обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних підприємств; репрофілювання банку, вибір нових видів, напрямів і способів здійснення комерційних операцій; складання проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) приватизованих і приватних фірм; вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

Залежно від спрямованості й масштабів задуманої справи обсяг робіт зі складання бізнес-плану може змінюватися в досить великому діапазоні, тобто ймовірність деталізації його може бути дуже різною. Тому бізнес-план вимагає менш об'ємного опрацювання, частина розділів може бути взагалі відсутня.

При складанні бізнес-плану важливим у цьому процесі є і сам менеджер. Особиста участь керівника в складанні бізнес-плану є дуже важливою. Так, багато закордонних банків та інвестиційних фондів навіть взагалі відмовлялися розглядати заявки на виділення коштів, якщо ставало відомо, що бізнес-план був підготовлений консультантом «зі сторони», а керівником лише підписаний. Структура бізнес-плану зображена на рис. 2.

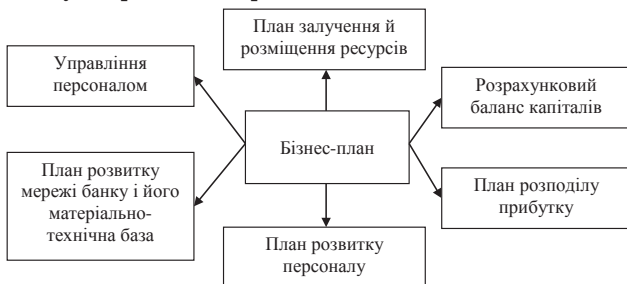


Рис. 2. Структура бізнес-плану

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3–5 років. Для першого та другого років основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці або навіть у помісячному розрізі. Починаючи з третього року, можна обмежитися річними показниками [6, с. 22].

Отже, основним елементом у керуванні банківською діяльністю є складання бізнес-плану, в якому формується політика банку в цілому й основні галузі його діяльності зокрема (кредитної, депозитної, інвестиційної діяльності, у роботі з клієнтами щодо розвинення мережі банків-кореспондентів, створення відділень, філій тощо). Тобто безпосередньо у сфері маркетингу.

Аналіз макросередовища дає можливість спрогнозувати попит на банківські послуги, тенденцію розвитку банківської системи, а також визначити перспективи та напрями розвитку самого банку. Для досягнення визначених цілей банку необхідно провести аналіз мікросередовища із застосуванням методів: економічного аналізу, нормативного, балансового, дисконтування грошових потоків, метод багатоваріантності (сценаріїв). При цьому застосування цих методів для складання фінансових планів банку має бути логічним продовженням аналізу макроекономіки.

Перед складанням фінансових планів банку необхідно провести фундаментальний економічний аналіз використання, розподілу фінансових ресурсів за минулий період з метою отримання логічно несуперечливого й емпірично підтвердженого пояснення економічних подій. Це можливо при використанні низці універсальних наукових методів: визначення мети досліджуваних явищ, створення концепцій, що описують механізм економічних процесів. Для визначення контролю ефективності діяльності банку необхідно за допомогою нормативного методу створити систему показників.

Перед впровадженням цього методу на практиці необхідно виявити статистичну залежність між параметрами характеристик діяльності банку і чинниками, що впливають на ці характеристики. Статистична залежність встановлюється в результаті дослідження однорідної групи краєвих (в певному розумінні) процесів. Для цього на основі результатів аналізу виводяться нормативні формули для розрахунку параметрів структури діяльності. Ці показники будуть основою для оцінювання та підвищення продуктивності діяльності банку, визначення необхідного обсягу загальнобанківських затрат. Наприклад, провівши хронометраж часу, що витрачається підрозділами для оформлення депозиту, банк, з одного боку, визначає пропускну здатність установи, а з іншого – отримує інформацію для підвищення якості послуг [7, с. 30].

На основі одержаних даних банк має можливість, провівши ретельний аналіз, удосконалити свою діяльність. При цьому слід урахувати, що результатами вдосконалення має бути збалансований розвиток банку. Наприклад, визначивши за допомогою нормативного методу затрати часу на обслуговування клієнтів та проаналізувавши отримані результати, банк вирішує придбати програмне забезпечення, що значно зменшить нормативний показник часу на залучення депозитів. Таким чином він залучить багато ресурсів, але збільшення їх обсягу матиме негативний ефект діяльності банку без адекватного збільшення обсягу вкладень банку.

Висновки. Теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового завдання щодо створення методологічних засад та обґрунтування прикладних аспектів

планування діяльності банку відіграє важливу роль і значення при ситуаційному підході ревізії певної стратегії розвитку комерційних банків. Ситуаційний підхід передбачає звернення до практичного застосування усіх наявних у менеджера знань про банк і до формування адаптивного стилю управління. Також здійснено теоретичне узагальнення й запропоновано напрями щодо вдосконалення організаційних засад бюджетування в банку.

Головним напрямом у системі управління банком є управління фінансами, яке передбачає планування, регулювання і контроль операцій банку та їх доходів і витрат, забезпечення стабільності фінансових результатів і підвищення економічної ефективності діяльності банку. У вітчизняній літературі поняття «фінансове планування» пов'язують з оперативним плануванням і визначають його терміном «бюджетування».

З метою побудови комплексної системи бюджетування розкрито функції бюджету. Процес бюджетування в банку ділиться на три головні етапи: складання планового бюджету банку, облік фактичного виконання бюджету банку, контроль та аналіз результатів виконання бюджету. Як управлінська технологія бюджетування включає три складові: методику, організацію, автоматизацію.

Організація процесу складання планового бюджету повинна включати такі етапи:

- оголошення вищим керівництвом загальних цілей банку;
- підготовка бюджетними центрами своїх бюджетів;
- проведення керівництвом аналізу й перевірки позицій за бюджетами, наслідком яких є коригування бюджетними центрами своїх бюджетів відповідно до рекомендацій керівництва;
- затвердження бюджетів.

Упровадження бюджетування в банку неможливе без використання трансфертного ціноутворення, яке означає встановлення внутрішніх цін на фінансові ресурси, за якими вони будуть розподілятися між «бізнесами». Це забезпечує можливість планування, контролю формування та визначення фінансових результатів їх діяльності.

Отже, не зважаючи на те, що ефективна методика планування фінансових показників дає можливість знаходити внутрішні резерви банку, дотримуватись режиму економії шляхом дотримання запланованих норм витрат праці й матеріальних ресурсів. А також зменшення надмірних запасів ресурсів, непродуктивних витрат, обсягу позапланових фінансових інвестицій; створення необхідних умов для ефективного використання виробничих потужностей та підвищення якості продукції.

На сучасному етапі розвитку банківської системи в багатьох банках фінансових установах відсутнє планування, а рішення, що приймаються керівництвом стосовно організації фінансово-господарської діяльності банку, не підкріплюються відповідними розрахунками та мають інтуїтивне підґрунтя. Такий стан справ частково спричинений макроекономічними тенденціями розвитку країни: високим рівнем інфляції, фінансовими кризами, частими змінами нормативно-правової бази тощо.

Слід сказати, що використання висвітлених підходів дасть змогу, з одного боку, перетворити систему планування діяльності банку в робочий інструмент, який використовується в усіх сферах діяльності комерційного банку, головний обов'язок якого полягає у визначенні альтернативних напрямів та траєкторій розвитку банку, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає банку конкурентні переваги, з метою отримання максимального ефекту, а з іншого – організувати процес діяльності банку для досягнення поставленої мети.

Планомірне і послідовне впровадження у масштабах країни комплексу запропонованих заходів може прискорити розвиток банківської системи, створивши реальні передумови для стабільної діяльності комерційних банків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дудченко В. Організаційно методологічне забезпечення стратегічного планування в комерційному банку / В. Дудченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Вип. 28. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 294. с.
2. Зайцева І. Організація інформаційного забезпечення бюджетування у комерційному банку / І. Зайцева // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 1. – С. 93–96.
3. Овдій Ю. Організаційне забезпечення процесу бюджетування в банку / Ю. Овдій // Вісник Національного банку України. – 2009. – № 11. – С. 57–59.
4. Партин Г. Бюджетування в системі управління діяльністю банку / Г. Партин // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2014. – 95 с.
5. Растяпін А. Планування фінансових показників діяльності комерційних банків на основі лінійних регресійних моделей / А. Растяпін, І. Губенко // Вісник Національного банку України. – 2015. – № 6. – С. 21–23.
6. Селезньов Ю. Розробка стратегічних і фінансових планів для банківських філій / Ю. Селезньов // Банківська справа. – 2015. – № 1. – С. 28–34.
7. Слободяник О. Бюджет як інструмент оперативного фінансового планування діяльності комерційного банку / О. Слободяник // Проблеми формування і розвитку фінансово-кредитної системи України: збірник наукових статей. – Х.: Штрих, 2012. – С. 25–35.