

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра банківської справи

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності «Фінанси та кредит»

за темою:
«Бізнес-планування діяльності банку»

Виконавець

студентка кредитно-економічного факультету
Донєва Ганна Іванівна

Науковий керівник

к.е.н., ст.викл. Сергєєва О.С.

Одеса 2016

ЗМІСТ

	<i>стор.</i>
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ БАНКУ.....	5
1.1. Сутність та місце бізнес-планування банку.....	5
1.2. Організація процесів бізнес-планування банку.....	12
1.3. Сучасні моделі бізнес-планування банку.....	24
Висновки до першого розділу.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «КБ «ПРЕМІУМ».....	31
2.1. Економічне місце ПАТ «КБ «Преміум» на банківському ринку України...31	31
2.2. Механізм бізнес-планування діяльності ПАТ «КБ «Преміум».....	38
2.3. Удосконалення організаційно-методичних аспектів механізму бізнес-планування діяльності ПАТ «КБ «Преміум».....	50
Висновки до другого розділу.....	55
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ БАНКІВ УКРАЇНИ.....	57
3.1. Зарубіжний досвід бізнес-планування банків.....	57
3.2. Проблеми, що стримують розвиток бізнес-планування банків України.....	61
3.3. Перспективи розвитку бізнес-планування банків України.....	68
Висновки до третього розділу.....	74
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах політичної та економічної нестабільності стабільний, динамічний розвиток і надійність банку багато в чому залежить від ефективного процесу планування діяльності. Але вплив негативних наслідків світових і внутрішніх економічних процесів в умовах зменшення обсягів ресурсів і доходів та збільшення витрат змушує вітчизняні банки підвищити рівень ефективності процесу планування, а саме бізнес-планування. Адже в процесі бізнес-планування визначається мета діяльності, стратегія, умови та засоби її досягнення, а сам бізнес-план є ключовою функцією управління в процесі прийняття рішень банком.

Більшість науковців відзначають значну роль ефективно організованої системи бізнес-планування в управлінні комерційними банками та їх структурними підрозділами. Проте українські банкіри стикаються з недостатністю вітчизняного досвіду планово-прогнозної діяльності та недосконалістю методичних підходів до її практичної реалізації. У зв'язку з цим проблема формування ефективної системи бізнес-планування стає актуальною і значущою як для керівництва окремих підрозділів кредитної організації та банківського менеджменту в цілому, так і для клієнтів. Грамотно побудований механізм розробки планових завдань, моніторингу їх виконання і своєчасного корегування дозволяє оцінити поточний стан справ у банку, переглянути і виявити необхідні точки зростання в перспективі, сформувати позитивний імідж та підвищити надійність бізнесу.

Загалом у вітчизняній економічній літературі питанню бізнес-планування банківської діяльності присвячено обмежене число публікацій, серед яких варто виділити роботи Н.В. Данік, Ж.М. Довгань, В.Ю. Дудченка, О.В. Кравченка, Л.В. Кузнецової, Т.В. Корнієнка, О.С. Любунь, Ю.К. Маслова, О.С. Сергєєвої.

Тому *метою випускної роботи* є дослідження особливостей процесів бізнес-планування у сучасному банку, окреслення поетапної організації

процесів бізнес-планування задля досягнення його якісного зростання та розробка рекомендацій щодо удосконалення процесу бізнес-планування банку в умовах політичної та економічної нестабільності.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити *наступні завдання*:

- дослідити сутність та місце бізнес-планування у системі банківського менеджменту;
- розглянути механізм організації бізнес-планування діяльності банку;
- провести аналіз сучасних методик бізнес-планування діяльності банку;
- дослідити економічне місце ПАТ «КБ «Преміум» на банківському ринку України;
- проаналізувати та удосконалити механізм бізнес-планування діяльності ПАТ «КБ «Преміум»;
- розглянути проблеми, що стримують розвитку бізнес-планування діяльності банку та запропонувати шляхи удосконалення процесу бізнес-планування діяльності банку.

Об'єктом роботи є процес бізнес-планування діяльності банку.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та організація процесу бізнес-планування діяльності банку в умовах політичної та економічної нестабільності.

Дослідження засноване на методології економічної теорії, банківської справи і економічного аналізу. У процесі роботи використовувались такі методи досліджень: системної оцінки (при визначенні бізнес-планування, бізнес-плану), узагальнення, порівняння, методи табличного зображення даних (при аналізі місця банківської установи на банківському ринку, виконання нормативів ліквідності НБУ, при складанні матриць фондування мінімального ризику ліквідності), а також взаємодоповнюючі методи системного, причинно-наслідкового та структурно-логічного аналізу.

ВИСНОВКИ

Процес бізнес-планування діяльності банку є одним з етапів його фінансового планування, який передбачає визначення оптимальних способів реалізації перспективних напрямків розвитку бізнесу банку у середньостроковому періоді, що включає аналіз можливості реалізації нового напрямку, визначення розмірів залучення додаткових ресурсів, проведення оцінки доцільності реалізації даного напрямку та розробку конкретних видів банківських послуг. Бізнес-планування діяльності банківської установи реалізується у формі конкретного плану дій, у якому перелічені основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їх відповідальності, а також заплановані фінансові результати.

Бізнес-план банку є документом, у якому зазначений детальний порядок дій під час реалізації певного проекту. Тому бізнес-план є важливою невід'ємною частиною тактичного планування та його поетапною інструкцією. Розробка бізнес-плану сприяє проведенню ефективної оцінки та контролю діяльності банку. Побудова бізнес-плану спрямована на обґрунтування доцільності створення нового напрямку бізнесу у діяльності банку, а також для оцінки результатів та ефективності банківського інвестування у нові напрямки бізнесу.

Сучасний розвиток механізму бізнес-планування діяльності банку пов'язаний з вирішенням великої кількості проблем, що характерні для нинішнього стану банківської системи країни. Найбільш поширеними проблемами, що перешкоджають ефективному розвитку бізнес-планування діяльності українських банків є слабкість аналітичних служб банку, низька якість інформації, що міститься в інформаційних системах та недостатньо розвинена система управління якістю даних банку, неможливість побудови потужних систем управлінського обліку, звітності та аналізу. Також розвиток бізнес-планування діяльності банків гальмує значний опір з боку співробітників

банку стосовно впровадження нових методів управління бізнесом, відсутність грамотно вибудованого комплексу принципів стимулювання персоналу, недостатня кількість висококваліфікованих фахівців, здатних здійснити реінжиніринг систем бізнес-планування діяльності банку, а також орієнтація вищого керівництва на операційну ефективність, а не на досягнення довгострокових і стійких конкурентних переваг.

Також одними з найбільших проблем, що перешкоджають розвитку технологій бізнес-планування діяльності банків та зростанню всієї банківської системи України, є політична нестабільність та правова невизначеність деяких питань. Крім загальноекономічних проблем розвитку банківської справи та негативних зовнішніх факторів існують також й внутрішні перешкоди. Сьогодні стан бізнес-планування у вітчизняних банках не дозволяє досягти запланованих стратегічних цілей, а бізнес-план, навіть якщо він існує, часто є суто формальним документом.

Незважаючи на незаперечні плюси, механізм бізнес-планування діяльності ПАТ «КБ «Преміум» має також ряд недоліків, основними з яких є наступні:

1. Планування здійснюється «знизу», тобто керівники підрозділів, що беруть участь у даному процесі, можуть спочатку «занизити планку», що є негативним фактором. Крім цього, виникає великий ризик незбалансованості ресурсів і активів, перевищення витрат над доходами банку при можливій реалізації окремих видів заходів. Разом з тим, делегування повноважень керівникам підрозділів в частині планування власних результатів може призвести до серйозних помилок у прогнозі, внаслідок відсутності належного рівня кваліфікації для проведення подібних розрахунків у відповідальних осіб.

2. Розтягнуті терміни процесу складання, розгляду і затвердження бізнес-плану, внаслідок чого можуть виникнути значні розбіжності плану з фактом вже за підсумками першого кварталу.

3. Відсутність можливості оперативного корегування бізнес-плану банку. Корегування бізнес-плану один раз на рік (після закінчення двох кварталів)

явно недостатньо, оскільки можуть з'явитися значні розбіжності плану та факту за основними цільовими орієнтирами.

Таким чином, проаналізувавши механізм складання бізнес-плану в ПАТ «КБ «Преміум», можна зробити висновок про його невисоку точність, внаслідок чого мають місце відхилення фактичних показників від планових. Основним недоліком даного механізму є їх низька ефективність внаслідок неможливості своєчасно вносити оперативні коригування.

На нашу думку, заходи вдосконалення бізнес-планування ПАТ «КБ «Преміум» мають включати:

- відмову від політики побудови діяльності банку на основі максимізації операційної ефективності (найчастіше – балансового або чистого прибутку поточного періоду) та впровадження стратегічного підходу до управління, орієнтованого на отримання стійких довгострокових конкурентних переваг;

- зміну ставлення до банківських інформаційних комплексів та систем як до інструменту автоматизації операційної діяльності, розглядаючи їх у якості інструменту обробки даних, необхідних для прийняття оптимальних управлінських рішень у процесі бізнес-планування;

- перебудова принципів менеджменту персоналу, цілей підвищення його кваліфікації, забезпечення безперервного циклу навчання (у тому числі самоосвіти), орієнтація на досягнення ключових показників ефективності діяльності за допомогою відповідної системи мотивації.

Впровадження даних заходів дасть змогу отримати суттєве якісне зростання процесу бізнес-планування банку. Це призведе до можливості здійснення об'єктивної оцінки стану і розвитку банківського бізнесу (тому що поєднання правильного бізнес-плану та збудованих систем управлінського аналізу та звітності зробить діяльність чітко вимірюваною), забезпечення єдиної та узгодженої політики, спрямованої на створення стійких конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортніков Г. Бізнес-планування діяльності відділень банків [Текст] / Г. Бортніков // Економіка. Фінанси. Право. – 2000. – № 1. – С. 20-27.
2. Бушуєва І. Основні заходи реінжинірингу бізнес-процесу «Планування» [Текст] / І. Бушуєва, В. Галіцин, О. Пахомов // Вісник Національного банку України. – 2003. – № 7. – С. 58-62.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Текст] / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.-Ірпінь : ВТФ "Перун", 2001. – 1440 с.
4. Гученко Т. П. Банковський менеджмент [Текст] / Т. П. Гученко, А. В. Хворост // Вісник Сумського державного університету. – 1995. – № 4. – С. 35-37.
5. Гаряга Л. О. Місце моніторингу у банківській діяльності [Текст] / Л. О. Гаряга // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 5. – С. 157 – 159.
6. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України [Електронний ресурс] // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 2. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_2_15
7. Довгань Ж.М. Фінансовий менеджмент в банку [Текст] / Навчально-методичні матеріали для студентів спеціальності «Банківська справа» денної та заочно-дистанційної форм навчання. – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – 205 с.
8. Демух О.В., Старостенко Г.Г. Фінансове планування в комерційному банку [Текст] / О.В. Демух, Г.Г. Старостенко // Молодь: освіта, наука, духовність: тези доповідей: в 2х ч.; ч. 1. — К. : Університет «Україна», 2009. — 473 с.
9. Донєва Г.І. Вдосконалення бізнес-планування у банківських установах в умовах економічної кризи [Текст] / - International Scientific-Practical Conference Modern Transformation of Economics and Management in the Era of Globalization: Conference Proceedings. January 29, 2016. Klaipeda: Baltija Publishing. 352 pages

10. Дребот Н.П. Цільова спрямованість та моделювання стратегічного планування розвитку банківської установи [Електронний ресурс] / Н. П. Дребот // Регіональна економіка. - 2008. - № 2. - С. 176-182. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_2_21
11. Дудченко В. Ю. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного планування в комерційному банку [Текст] / В. Ю. Дудченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – Вип. 28. – С. 46-53
12. Жирко М.С. Бізнес – план як інструмент стратегічного планування банку [Текст]/ М. С. Жирко //Формування ринкових відносин в Україні. – 2004. – Н 6. – С.47-50.
13. Кириченко О., Гіленко І., Ятченко А. Банківський менеджмент [Текст]/: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. – К.: Основи, 2005.- 726 с.
14. Козьменко С.М., Шпіг Ф.Г., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку [Текст]/: Навч. посібн. - Суми ВТД «Університетська книга», 2006. – 734 с.
15. Корнієнко, Т. В. Стратегічне планування діяльності банку [Текст] / Т. В. Корнієнко // Фінанси України. – 2003. – № 4. – С. 110-114.
16. Костецька І. І. Особливості бізнес-планування в деяких зарубіжних країнах [Текст]/І. І. Костецька // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. - 2009. - №4. - С. 110-113.
17. Кравченко О. В. Фінансове планування в банках [Текст]/ О. В. Кравченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – Т. 3 (124). – С.56– 59.
18. Кузнєцова Л.В., Маслов Ю.К. Організація планування фінансової діяльності банку [Текст]/ Монографія – Одеса: Пальміра, 2006.- 247 с.
19. Куницына Н. Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке / Н. Н. Куницына, Л. И. Ушвицкий, А. В. Малеева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с. – ISBN 5-279-02391-4.

20. Куніцина Т.П., Юрін Є.Г. Проблеми фінансового планування діяльності банківських установ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/1_83862.doc.htm
21. Лисенко М. С. Фінансове планування як основа забезпечення фінансової безпеки підприємств [Текст] / М. С. Лисенко // Науково-технічна інформація. – 2009. – № 3. – С. 41-44.
22. Ліквідність банку: окремі аспекти управління та світовий досвід регулювання і нагляду: Науково-аналітичні матеріали. Вип. 11/ В.С.Стельмах, В.І.Міщенко, В.В. Крилова, Р.М. Набок, О.Г. Приходько, Н.В. Грищук [Текст]/ – К.: Національний банк України. Центр наукових досліджень. 2008. – 220 с.
23. Любунь О. Планування та бюджетування як універсальні інструменти управління банківською установою [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 5. – С. 27 – 30.
24. Любунь О. С. Стратегічне планування та управління банківською діяльністю [Текст] / О. С. Любунь // Фінанси України. – 2005. – №11. – С.81-87.
25. Любунь О. Управління та ефективність стратегічного планування банку [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 6. – С. 8 – 12
26. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України // Постанова Правління Національного банку України: від 02.08.2004 № 361. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>
27. Нормативи ліквідності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/> – офіційний сайт НБУ
28. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. / [Ільчук М.М., Іщенко Т.Д., Збарський В.К. та ін.]; за ред. М.М. Ільчука. – К. : Вища освіта, 2002. – 398 с.
29. Офіційний сайт ПАТ «Альфа Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/>
30. Офіційний сайт ПАТ «ВТБ Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vtb.ua/>

- 31.Офіційний сайт ПАТ «КБ «Преміум» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.bank-premium.com/>
32. Офіційний сайт ПАТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.oschadbank.ua/ua/>
- 33.Офіційний сайт ПАТ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru/>
- 34.Офіційний сайт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aval.ua/>
35. Пірог Д. В. Місце комплексного управління грошовими потоками в системі банківського менеджменту [Текст] / Д. В. Пірог // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 16. – С. 59-62.
- 36.Подік С.М. Організаційно-методологічні основи та необхідність бізнес-планування у банку [Текст]/С. М. Подік //Вісник Української академії банківської справи. – 2010. – N 1. – С. 102-106.
- 37.Потійко Ю.А. Особливості бізнес-планування діяльності комерційного банку [Текст]/ Ю. Потійко //Вісник Національного банку України. – 2003. – N 2. – С.43-46.
- 38.Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category> – офіційний сайт НБУ
- 39.Про банки і банківську діяльність [Електронний ресурс]: Закон України, затверджений Верховною Радою України від 07.12.2000 №2121–III. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
- 40.Річна фінансова звітність ПАТ «КБ «Преміум» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.bank-premium.com/>
- 41.Самойлов Ю.В. Бизнес-планирование как фактор обеспечения конкурентоспособности региональных банков/[Текст]/Ю. В. Самойлов //Финансы и кредит. – 2008. – N 9. – С.10-13.
- 42.Сергеєва О.С. Управління грошовими потоками банків [Текст]/ дис... канд. екон. наук: 08.00.08/ Сергеєва Олена Степанівна. – О., 2015. – 282 с.

- 43.Сerpінова Ю. С. Методичний підхід до впровадження моніторингу ліквідності банку [Текст]/ Серпінова Ю.С.// Економічний простір: зб. наук. пр.- Вип.28(1). – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2009. – С.224-228.
44. Тарасевич Н.В., Литвиненко А.М. Стрес-тестування ризиків як інструмент антикризового управління діяльністю банків [Електронний ресурс].- Режим доступу: <file:///C:/Users/Anja/Desktop/Documents/Downloads/1030-2080-1-SM.pdf>
- 45.Телінгер М. Ю. Сутність та методологія бізнес-планування у діяльності банківських установ [Електронний ресурс] / М. Ю. Телінгер // Економічний простір. – 2011. – №52/1. – С. 171-176. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2011_52_1/statti/20.pdf.
- 46.Теличко Р. К. Фінансове планування на малих та середніх підприємствах [Текст] / Р. К. Теличко // Економіка. Фінанси. Право. – 2007. – № 8. – С. 14 – 16.
47. Терещенко О.В. Організаційні аспекти вдосконалення механізму бізнес-планування діяльності банків України [Електронний ресурс]//Молодіжний науковий вісник УАБС НБ. Серія: Економічні науки.- 2013.- Вип. 5.- Режим доступу: <http://bulletin.uabs.edu.ua/store/eco/2013/2039b826ab78c0d6c44b183892f313ed.pdf>
- 48.Терещенко С. І. Фінансове планування як основа забезпечення сталого розвитку підприємства [Текст] / С. І. Терещенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. – 2009. – Вип. 28, Ч. 2. – С. 173-176.
- 49.Ухлічева І.В. Ситуаційний підхід до стратегічного планування банківських продуктів і послуг [Текст]/ - Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.02. – Підприємництво, менеджмент та маркетинг - Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2002.
- 50.Фатенок-Ткачук А.О. Особливості бізнес-планування комерційного банку [Текст]/ Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет, 2008. Випуск 5 (20). – Ч. 2. – С. 341-349.

- 51.Федулова, Л. І. Менеджмент банку та конкурентоспроможність [Текст] / Л. І. Федулова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2003. – № 5. – С. 48 – 50.
- 52.Фінансовий моніторинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/> – офіційний сайт НБУ
- 53.Череп, А. В. Необхідність бізнес-планування [Електронний ресурс] / Череп А. В., Лисенко О. А. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 1. – С. 119-122. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2009_6_1/119-122.pdf.
- 54.Школьник І. О. Удосконалення організації фінансового планування в банку [Текст] / І. О. Школьник, Б. І. Сюркало // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2007. – Вип. 22. – С. 353 – 359.
- 55.Norrie S. Business Planning Framework. [Electronic resource] / S. Norrie // Nursing Resources – Access mode: <http://www.health.qld.gov.au/docs/11318.pdf>.
- 56.Matson S. Understanding Business Planning [Electronic resource] / S. Matson //Bellis-Jones Hill Group/ – Access mode: http://www.bellisjoneshill.co.uk/strategic_planning/index.htm.
- 57.Rubens R. How to Prepare Your Business Plan [Electronic resource] / R. Rubens // United Nations Conference on Trade and Development. – 2002 . – Access mode: http://unctad.org/en/docs/iteiia5_en.pdf.
- 58.Ryan, B. Business plan. A practical guide to help you develop a business plan [Electronic resource] / B. Ryan, S. Scott, J. Brennan. // Community Business Development Corporation. – Access mode: http://www.cbdc.ca/pdfs/online_business_plan.pdf.
- 59.West C. Business Planning for Natural World Heritage Sites – A Toolkit [Electronic resource] official website of the bank. – Access mode: <http://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-43-11.pdf>.