

підрозділів, задіяних в цьому процесі, порядок надання звітності, а також детальну інформацію щодо методик, регламентів, теоретичного обґрунтування моделей оцінки ризиків та процедури перевірки їх адекватності;

- регламентні документи колегіальних, функціональних та територіальних підрозділів, посадові інструкції, ліміти та повноваження розробляються та доводяться до виконання відповідно до практики корпоративного управління у банку і забезпечують здійснення банківських операцій.

Таким чином, побудова комплексної системи ризик-менеджменту в банках є однією з основних складових створення надійних та ефективних систем управління банком, які, в свою чергу, дозволять зміцнити банківської системи України взагалі та підвищити ефективність її роботи. В зв'язку з цим, чим більш активно Національний банк України та банки проводитимуть політику щодо впровадження комплексних систем управління ризиками, тим значнішою ставатиме роль банківської системи в фінансовій системі країни.

Література

1. *Тичина В., Задніпровська О.* Впровадження системи управління ризиками в банку. // Вісник НБУ. — 2004. — №8. — С. 18—22.
2. *Brehmer B., Sahlin E.* Future Risks and Risk Management. — Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1994. — p. 156—157.
3. *Davis E.P.* Debt, Financial Fragility and Systemic Risk. — Oxford: Clarendon Press, 1995. p. 42—46
4. *Riehl H.* Managing Risk in the Foreign Exchange, Money and Derivatives Markets. — New York: McGraw-Hill, Inc., 1998. — p. 72—72
5. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України, схвалені Постановою Правління Національного банку України від 02.08.2004 № 361. С. 5—15.

Т. Г. Іванова

Київський національний економічний університет

РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ БАНКУ

Одною з найважливіших складових успіху будь-якого банку є грамотна система управління, що передбачає наявність набору інструментів і достатньо організованого апарату для досягнення поставлених цілей розвитку.

Багато керівників банків задовольняються лише первинною, поточною, а отже, поверхневою інформацією, яка постфактум відображає результати щоденних операцій. До їхнього поля зору

потрапляють непрямі показники дохідності, обсягу залучених і розміщених ресурсів, інкасованих процентних доходів та видатків. Основний недолік такої схеми управління полягає в тому, що дії керівництва не випереджають події, а йдуть за ними.

Альтернативною системою прийняття рішень є планування, яке повинне забезпечити цільовий підхід до прийняття управлінських рішень, ґрунтованих на визначенні перспектив розвитку. Планування — це процес визначення цілей діяльності банку та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Нехтування у банківському середовищі формулюванням чіткої концепції розвитку призводить або до відсутності планування діяльності взагалі, або до недотримання логічного взаємозв'язку між послідовними етапами процесу прийняття управлінських рішень (наприклад, регулювання не ґрунтується на плануванні, а планування — на аналітичній роботі).

Йдучи за логікою прийняття рішень, під плануванням розуміється визначення пріоритетів у подальшому розвитку банку на підставі аналітичного опрацювання одержуваної інформації про стан і динаміку умов ринкового середовища. Треба зауважити, що процес планування не є звичайною послідовністю дій. Як відомо, банки працюють у нестабільному середовищі і тому досягнення цілі, поставленої перед банком п'ять років тому, може бути економічно не виправданим чи просто непотрібним. Тобто план має бути адаптивним до умов ринку, які постійно змінюються та не завжди піддаються прогнозуванню. Саме від цієї ознаки плану залежить ефективність усього процесу планування.

Для того, щоб план не залишився тільки набором цифр, він повинен передбачити засоби досягнення (інструментальний набір) намічених орієнтирів (показників), тобто визначити значною мірою етапи контролю і регулювання.

Планування необхідне на різних рівнях банку і може бути як короткостроковим, так і довгостроковим. Довгострокове планування звичайно знаходить свою реалізацію у складанні стратегічного плану розвитку суб'єкта. Стратегічне планування являє собою процес розробки альтернативних стратегій управління банком у галузі маркетингу, управління ресурсами та ризиками, організації діяльності персоналу, що забезпечують досягнення її цілей відповідно до вимог ринку та внутрішнього потенціалу банківської установи. У стратегічному плані банк ставить перед собою фундаментальні орієнтири, формулює принципи і модель свого існування. Термін такого планування складає понад 3 роки (як правило, 5 років). Стратегічне планування є базовим у довгостроковому контексті для річного циклу бюджетування. Кожному часовому інтер-

валу процесу планування властива своя унікальна документація, що показано в табл. 1.

За допомогою короткострокового планування банк вирішує свої тактичні завдання. Короткострокове планування має три основні форми. Перша форма короткострокового планування ґрунтується на деталізації довгострокового плану. Друга — на визначенні політики і дій з урахуванням можливих подій в майбутньому. Третя — на складанні бюджету під довгостроковий план. На практиці короткострокове планування формалізується при складанні бізнес-плану. Бізнес-план — це програма діяльності банку, план конкретних заходів для досягнення конкретних цілей його діяльності, включаючи оцінку очікуваних доходів і видатків. Метою складання бізнес-плану є обґрунтування розміру майбутніх доходів комерційного банку (табл. 1).

Основні стадії складання бізнес-плану:

1. Дослідження економічного та фінансового стану банку в ретроспективному періоді (від 3 до 5 років).

2. Дослідження стану системи управління банком і оцінка спроможностей команди менеджерів, персоналу, інноваційної політики банку, його сильних і слабких сторін.

3. Визначення структури асортименту банківських послуг та їх можливої зміни протягом прогнозованого періоду.

4. Визначення обсягів подаваних послуг по кожному з видів і оцінка доходів на прогнозований період.

5. Визначення видатків на прогнозований період.

6. Визначення напрямку і сум необхідних (доцільних) інвестицій:

- нарощування статутного фонду;
- розробка і надання нових видів послуг, модернізація діючих технічних потужностей (устаткування), удосконалення управління, організаційної структури, розвиток філіальної мережі, заходи щодо безпеки і захисту банківських продуктів, інвестиції в інші підприємства (у т. ч. купівля їх).

7. Складання прогнозного звіту про прибутки і збитки.

8. Складання прогнозного балансу.

9. Складання прогнозу грошових потоків.

10. Податкове планування і прогноз впливу податкових вилучень на грошові потоки.

Таблиця 1



11. Складання варіантів бізнес-плану й аналіз «чутливості» прогнозу грошових потоків до зміни варіантів

12. Вибір найреалістичнішого прогнозу та обґрунтування такого вибору.

Основними розділами бізнес-плану банку є:

1. Інформація про банк (назва банку, форма власності, структура управління і чисельність персоналу).
2. Перелік операцій, які виконує банк.
3. Характеристика послуг, які надаються банком.
4. Визначення основних планових показників.
5. Поточна маркетингова ситуація:
 - сегментація ринку,
 - конкуренти.

6. Маркетингова стратегія банку:

- операції, що проводяться, додаткові послуги;
- визначення цільових споживачів банківських послуг;
- планований обсяг продажів банківських послуг.

7. Розрахунок собівартості послуг. Тарифи. Розрахунок прибутку.

8. Планування бюджету.

На наш погляд планування є чудовим інструментом управління, що охоплює всі аспекти банківських операцій. Але для того, щоб забезпечити собі успіх, вище керівництво мусить визнати, що планування необхідне для життєздатності банку. Таке визнання часто приходить після криз, викликаних конкуренцією, після різкого падіння дохідності або після перебудови установи. Відповідальність за планування лежить на лінійному керівництві.

Успішне планування потребує наявності інституціонального механізму планування для розробки, координації й відстеження виконання плану. Така функція може бути покладена на фінансового директора або передана у відділ планування, створений спеціально з цією метою. Функція планування містить у собі відповідальність за розробку завдань корпорації, за передачу основних умов і вимог плану у відділи, організацію керівництва процесом оцінки планів, розробку прогнозів балансових звітів і доходів та координацію планування на випадок надзвичайних обставин. Процес планування має бути простим. Надто амбіційні системи планування перетворюються швидше на тягар, ніж на корисний інструмент керівництва.

Оперативні плани повинні починатися з чітко вираженої послідовності дій, що визначають характер і час різноманітних чинників. Завдання, пріоритети і сам характер плану мають бути визначені вищим керівництвом банку. І, незважаючи на все, кінцевий продукт повинен бути документом, що відображає ситуацію на робочому рівні.

Е. Л. Гринько

Севастопольский национальный технический университет

БАНКОВСКОЕ ИПОТЕЧНОЕ ЖИЛИЩНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ: ЗНАЧЕНИЕ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ В УКРАИНЕ

Огромное значение ипотечного жилищного кредитования для экономической системы в целом, а также для отдельных ее секторов и субъектов доказано многолетним опытом применения различными странами с развитой и развивающейся