

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

У статті запропоновано теоретичні засади механізму планування в комерційному банку, наведено обґрунтування організаційних та методологічних засад механізму стратегічного планування в комерційному банку, визначено та проаналізовано рекомендації щодо застосування елементів та заходів механізму стратегічного планування у комерційному банку при виході на зовнішній ринок.

Ключові слова

Стратегічне планування, бюджетна політика, зовнішньоекономічна політика, стратегія, план, програма, регулювання.

Сучасний етап трансформування вітчизняної економіки у напрямку поглиблення ринкових відносин супроводжується активізацією процесів пошуку дієвого механізму фінансової безпеки банків, забезпечення якої актуалізується в умовах світової економічної кризи. Дослідження ризиків банківської діяльності, пошук ефективних інструментів виявлення та подолання кризових явищ у банківській системі є одними із першочергових завдань загальної макроекономічної політики нашої держави. Повільні структурні реформи, наявні макроекономічні диспропорції, нестабільність світових фінансових ринків ускладнюють ефективне застосування наявних інструментів гарантування фінансової безпеки вітчизняних банків. Отже, наукове обґрунтування, розробка організаційно-методологічних засад забезпечення стратегічного планування в комерційному банку, що складає сутність нашого дослідження, набувають значної актуальності.

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

Однак на сьогодні у вітчизняній теорії та практиці залишаються малодослідженими практичні аспекти впровадження механізму стратегічного планування у комерційному банку, шляхи його використання при виході банку на зовнішній ринок, несформованим є методичне підґрунтя практичного застосування стратегічного

планування у банку.

Теоретичне обґрунтування та розробка організаційно-методологічних засад механізму стратегічного планування в комерційному банку та рекомендацій щодо його застосування при виході банку на зовнішній ринок. Для досягнення мети були визначені наступні завдання: визначити та обґрунтувати напрями організаційно-методологічного забезпечення стратегічного планування комерційного банку при виході на зовнішній ринок; запропонувати теоретичні засади механізму планування діяльності комерційного банку.

У період трансформаційної економіки посилюється роль планування, як елемента системи управління комерційним банком, інструменту підвищення ефективності зовнішньої політики. Система планування, що існує у вітчизняних комерційних банках, характеризується як інерційний процес, заснований на використанні практичних заходів, аспектів, які не мають належного теоретичного підґрунтя. Враховуючи, що серед стратегічних цілей вітчизняних комерційних банків визначені стратегічні прагнення до виходу на зовнішні ринки: розширення філіальної мережі, кореспондентських відносин та розвиток нових послуг і напрямів діяльності з урахуванням потреб ринку, ми пропонуємо процедуру стратегічного планування в банку при виході на зовнішній ринок реалізовувати послідовно у наступних взаємопов'язаних етапах:

1. Аналіз тенденцій розвитку національної та світової економіки.

2. Вивчення та оцінка організаційно-фінансового стану банку: фінансові результати, методи управління банком, пріоритетні ринки та види банківських операцій.

3. Планування та прийняття рішень щодо можливого впровадження банківських продуктів, з розробкою сценаріїв.

4. Формування оптимального портфелю банківських продуктів.

Зазначимо, що на всіх етапах планування має проводитися з урахуванням двох базових принципів:

- виконання всіх обмежень, що встановлені нормативно-правовими актами України;
- дотримання всіх нормативів діяльності банку.

Аналіз тенденцій розвитку національної та світової економіки є важливим етапом планування з точки зору прогнозування можливостей фінансування витрат у майбутньому до якого належать:

- аналіз очікуваних надходжень;
- аналіз наявних резервів та можливих змін їх величини та структури;
- очікувані доходи.

Зазначені елементи першого етапу планування мають враховувати внутрішні інтереси та бути спрямовані на розробку програми впровадження послуг з урахуванням особливостей національного розвитку.

На етапі вивчення організаційно-фінансового стану здійснюється аналіз показників фінансової стійкості, дотримання основних нормативів діяльності банку, структури активних та пасивних операцій, структури ресурсів, організаційної структури, кадрового забезпечення. Оцінка організаційно-фінансового стану банку має передбачати визначення відповідності стану та структурної будови зазначених елементів системи банку стратегічним планам у сфері його зовнішньоекономічної діяльності.

На етапі планування та прийняття рішень щодо можливого впровадження банківських продуктів розробляють сценарій, який уміщує в себе: оцінку попиту на банківські послуги, вибір альтернативних стратегій, формування продуктової політики, цінової політики банку, збутової політики, аналіз клієнтської бази комерційного банку.

У випадку сценарного планування доцільно використовувати мінімум три сценарії: оптимістичний, песимістичний та нейтральний (чи консервативний).

Оптимістичний прогноз формується на основі:

- оптимістичних оцінок діяльності банку на зовнішньому ринку;
- припущення про зменшення у майбутньому ринкових обмежень (обмеження у сфері здійснення валютних операцій, збільшення ліквідності, зменшення Національним банком значень основних банківських нормативів та ін.).

Песимістичний прогноз формується на основі:

- песимістичних оцінок діяльності банку на зовнішньому ринку;
- очікуваних посилень ринкових обмежень.

Нейтральний сценарій формується на основі найбільш вірогідних оцінок, обирається між песимістичним та оптимістичним сценаріями. Замість нейтрального сценарію є можливим використання консервативного сценарію, який формується на припущеннях незмінності майбутньої економічної ситуації на зовнішньому ринку у порівнянні з поточною.

Формуванню сценаріїв впровадження банківських продуктів на зовнішньому ринку має передувати процес прогнозування ринку банківських послуг, міститиме виявлення тенденцій розвитку під впливом наступних факторів: політичних, правових, економічної кон'юнктури та ділової активності, інфляційних, стадії життєвого циклу банківських продуктів, конкурентного середовища.

Як основні елементи прогнозування ринку банківських послуг мають бути розглянуті наступні: строк прогнозу, фактори впливу, моделі процесів розвитку, прогноз ринку.

У якості інструментів прогнозування ринку банківських послуг, при виході банку на зовнішній ринок, пропонуються економіко-математичні та статистичні методи. Економіко-математичні методи базуються на розрахунку параметрів ринку за допомогою багатофакторних моделей і дозволяють із мінімальними затратами часу та ресурсів розробляти декілька варіантів прогнозу. Статистичні методи прогнозування у кінцевому підсумку зводяться до екстраполяції на майбутні періоди тенденцій і пропорцій розвитку, які були у минулому.

Якщо комерційний банк виходить на зовнішні ринки, важливим елементом етапу планування впровадження нового продукту є оцінка попиту на банківські послуги. В умовах кризового стану економіки доцільно розробити песимістичний сценарій, який передбачає визначення основних причин виникнення від'ємного попиту на банківський продукт:

- послуга, яку пропонує банк випередила запити клієнтів і вони не відчувають її переваг та необхідності. При цьому завдання маркетингу полягає в залученні клієнтів за допомогою реклами і роз'яснення переваг нового продукту;
- клієнти не знають про нові види послуг і не користуються ними;
- пропонована банком послуга є нижчою за якістю від аналогічних послуг у конкурентів. У цьому випадку необхідно знайти новий ринок для такого продукту або підняти його якість;
- нульовий попит, при якому споживач не виявляє цікавості до пропонованої послуги, проте не відкидає її зовсім;
- попит, що зменшується. Він формується у момент насичення ринку або морального старіння пропонованої послуги, гострої конкуренції та зміни основних факторів макросередовища;
- непостійний (сезонний) попит, який обумовлений змінами обсягів і умов запитів на банківські послуги з боку окремих сегментів ринку;
- прихований попит, який існує при неможливості задоволення банком попиту окремого сегменту ринку;
- повний попит, який складається при певному балансі між попитом і пропозицією і для підтримки якого може бути змінена ціна пропонованої послуги;
- надпопит характеризується невідповідністю між запитами споживачів і можливостями їх задоволення банківськими установами.

Планування та прийняття рішень щодо можливого впровадження банківських продуктів, з розробкою сценаріїв включає вибір стратегії банку. Із урахуванням впливу негативних чинників світової економічної кризи, рекомендованою є стратегія обслуговування однієї групи клієнтів та стратегія задоволення однієї потреби всіх груп споживачів.

Перший варіант є найбільш допустимий при виході на нові ринки і має наступні позитивні характеристики, які формують оптимістичний сценарій:

- відносне відмежування від сфери діяльності конкурентів;
- досягнення високого рівня відданості та довіри клієнтів банку;
- досягнення високого рівня обслуговування даного сегменту ринку;
- створення у банку чіткого уявлення про потреби

- клієнтів даного сегменту;
 - досягнення відносної стабільності доходів банку від даного сегменту ринку;
 - порівняно низькі витрати на рекламу.
- Песимістичний сценарій застосування даної стратегії має включати наступні характеристики:
- складність завойовування сегменту банком;
 - обмеження можливостей комерційного банку для маневрування ресурсами і персоналом;
 - необхідність підтримки постійних контактів з клієнтами;
 - необхідність оновлення послуг;
 - розвиток і розширення продуктового ряду обмежено потребами вузького кола споживачів;
 - вузькість і обмеженість клієнтської бази банку.

Другий варіант стратегії при виході на зовнішній ринок рекомендується у період становлення банку при наявності сильної конкуренції. Оптимістичний сценарій передбачає наступні позитивні моменти:

- значний досвід надання конкретного виду послуг;
- висока якість пропонованих послуг;
- низькі затрати банку;
- отримання конкурентних переваг при надаванні даного виду послуг;
- можливість постійного вдосконалення банківського продукту;
- монопольний ефект завдяки впровадженню унікального продукту (монопольний прибуток).

Усі етапи стратегічного планування мають бути направлені на зменшення помилок прогнозування задля уникнення ризику ліквідності із метою забезпечення оптимального портфеля банківських продуктів. Мінливість кон'юнктури фінансового ринку, що перш за все впливає на рівень доходності банку, вимагає чіткого планування умов випуску нових продуктів, задля зменшення економічних ризиків.

Успішне функціонування механізму стратегічного планування залежить від визначення місця, ролі та структури програми регулювання діяльності банку в існуючій системі його функціонування і розвитку.

В умовах кризового стану вітчизняної економіки розробка програми регулювання показників діяльності банку слід здійснювати на середньострокову перспективу, що надасть можливості для оптимальної реалізації стратегії розвитку.

Створення ефективної концепції регулювання повинно базуватися на формуванні стратегії у контексті створення і затвердження перспективного стратегічного плану та програми регулювання зовнішньоекономічної діяльності банку, що має враховувати ступінь фінансової стійкості банку, особливості міжнародного руху капіталу та фінансового ринку.

Програма регулювання зовнішньоекономічної діяльності комерційного банку ґрунтується на наступних принципах:

1. Достовірне прогнозування макроекономічного розвитку на 3-5 років.
2. Узгодженість зовнішньої і бюджетної політики банку.
3. Узгодженість зовнішньої і валютної політики банку.
4. Узгодженість зовнішньої політики із ціновою політикою банку.

1. Достовірне та обґрунтоване макроекономічне прогнозування є необхідним для обмеження рівня невпевненості щодо розвитку економічної ситуації в країні. Основним є формування прогнозів щодо грошово-кредитної політики Національного банку. Можливим заходом дисциплінуючого впливу може стати участь

незалежних експертів у процесі формування макроекономічних прогнозів. Необхідним на даному етапі є прогнозування показників доходів і витрат державного бюджету із максимально припустимою часовою деталізацією даних показників (за місяцями), що буде сприяти підвищенню ефективності оцінки упорядкованості державних фінансів, а відтак точності прогнозу щодо впливу даного фактору на фінансову стійкість банку.

В умовах трансформаційної економіки особливої уваги вимагає вплив темпів інфляції, реальних відсоткових ставок і надбавки за ризик на майбутню стійкість фінансових показників діяльності комерційного банку. Прогнозування зміни даних величин і підбір різних видів банківських продуктів допоможе позитивно вплинути на стан та структуру клієнтської бази.

Вказаний принцип передбачає визначення часових горизонтів, які повинні охоплюватись плануванням в умовах економіки трансформаційного періоду. Основним при плануванні є не беззастережне співвідношення часових горизонтів з видами планування (стратегічним, тактичним, оперативним), яке може змінюватись, а розуміння стратегії банку та орієнтація на стратегічні інтереси всієї системи банку: від структурної побудови до конкретних оперативних рішень.

2. Стратегічні цілі зовнішньої політики банку мають поєднуватися з основними принципами та цілями бюджетної політики банку.

У практиці вітчизняних комерційних банків простежується одностороння направленість бюджетної політики, що вирішує завдання збалансування доходної і витратної частини. Програма регулювання діяльності комерційного банку має слід спрямовувати на розширення функцій системи регулювання від технічних до аналітичних, тобто від простого забезпечення виконання функцій до узгодженого планування фінансових потоків. Зовнішня політика узгоджується з бюджетною не лише на етапі виконання бюджету (при забезпеченні фінансування витрат банку), а й на етапі фінансового планування (при визначенні припустимого обсягу витрат, що може бути профінансований). Таким чином, взаємозв'язок зовнішньої та бюджетної політики встановлюється на етапі прогнозування фінансових потоків, необхідних для фінансування витрат, пов'язаних з забезпеченням виходу банку на зовнішній ринок.

Узгодження зовнішньої політики із бюджетним процесом в банку передбачає планування непередбачених витрат, пов'язаних з можливими труднощами освоєння нових ринків. Дане узгодження передбачає коригування стратегічних планів як елементу програми регулювання діяльності банку на зовнішніх ринках, відповідно до можливостей комерційного банку та змін, що відбулися на зовнішньому ринку.

Крім того, цей принцип передбачає узгодження процесів планування та бюджетування, базується на проектах планів та бюджетів, складені фінансовими підрозділами у взаємодії з іншими підрозділами банку. Узагальнені плани і бюджети показують прогнозний результат банку в цілому, що порівнюється з розміром необхідного та достатнього планового прибутку, які визначаються з урахуванням бачень майбутнього результату банку акціонерами. Розмір різниці є показником реальності досягнення планового результату. Якщо менеджмент банку вважає, що розрив може бути покритий шляхом запровадження системи заходів щодо збільшення доходів чи скорочення витрат, то в процесі детального планування та бюджетування вносяться відповідні зміни до початкових планових звітів, які доводяться до підрозділів.

3. Узгодження зовнішньої та валютної політики особливу роль відіграє при прогнозуванні майбутніх обсягів операційних прибутків та витрат.

При формуванні програми регулювання зовнішньоекономічної діяльності комерційного банку необхідно врахувати можливу тенденцію до переходу від системи домінування долара США як основної резервної валюти, до системи декількох валют країн, що стають центрами розвитку. Це сприятиме зміні уподобань клієнтів, а відтак потребуватиме змін у структурі валютної позиції банку, форм розрахунків за зовнішньоекономічними операціями клієнтів.

Можлива заміна політики курсової стабільності актуалізує питання планування валютної позиції банку. Сучасна спрямованість на створення передумов гнучкого курсоутворення вимагає закладення у програмі регулювання зовнішньоекономічної діяльності комерційного банку можливого валютного ризику. Поетапна лібералізація валютно-курсової політики посилить вимоги до прогнозування тенденцій у зовнішній торгівлі і фінансових операцій, що впливають на коливання валютного курсу. Тому програма регулювання зовнішньоекономічної діяльності банку має включати наступні завдання управління валютним ризиком:

- стабілізації прибутку від валютних операцій;
- планування дохідності та витрат операцій у валюті з урахуванням прогнозів валютного курсу;
- структуризації балансу з урахуванням валютного ризику;
- дотримання економічних нормативів валютного ризику.

4. Узгодженість зовнішньої політики з ціновою політикою. Основною стратегією банку при виході на зовнішній ринок стає узгодження ризику і доходу: отримання максимального прибутку, коли діяльність супроводжується підвищенням ризиком, або стабілізація прибутків шляхом зниження до мінімуму ризиків. Заходи зовнішньої політики мають включати комбінацію різних методів управління активами, прогнозування економічних тенденцій, руху процентних ставок на ринках, валютних курсів. Таким чином зовнішньоекономічна стратегія формулюється як отримання максимального прибутку при підвищеному ризикі одних операцій і його обмеженні у інших видах діяльності.

Як елемент формування ефективного теоретичного підґрунтя механізму стратегічного планування в комерційному банку при виході на зовнішній ринок пропонується розробка та впровадження програми регулювання зовнішньоекономічної діяльності банку, яка має включати перелік систематизованих та взаємопов'язаних пунктів, спрямованих на досягнення

цілей і завдань механізму стратегічного планування.

До програми регулювання зовнішньоекономічної діяльності банку належать наступні пункти:

- складання схеми аналізу зовнішньоекономічної діяльності банку, з визначенням конкретних операцій, показників фінансових результатів;
- тестування і супроводження плану заходів із забезпечення дієвості стратегічного плану;
- моніторинг ризику, який забезпечується щорічним проведенням аудиту, аналізом та оновленням змісту плану заходів.

При розробці програми регулювання зовнішньоекономічної діяльності досліджуваного банку важливим є врахування законодавчо встановлених нормативів на відповідний рік. У сучасних умовах необхідно застосувати додатково внутрішні обмеження, граничні значення основних показників фінансової стійкості, з можливістю їх коригування відповідно до економічних змін.

Крім того, необхідно враховувати обмеження, що накладаються зовнішнім ринком. Ми пропонуємо враховувати наступні ринкові обмеження, що є актуальними для вітчизняної кризової ситуації: обмеження за організаційною структурою; обмеження за ризиком (кредитним, валютним, ліквідності).

В умовах дії негативного впливу світової економічної кризи, нестабільності вітчизняної банківської системи важливим напрямом функціонування комерційних банків є розробка гнучкого, адекватного зовнішньому та внутрішньому середовищу, механізму стратегічного планування в банку при виході на зовнішній ринок, який повинен уміщувати наступні організаційно-методологічні заходи та елементи:

- процедура стратегічного планування, що реалізується послідовно у наступних взаємопов'язаних етапах: аналіз тенденцій розвитку національної та світової економіки, вивчення та оцінка організаційно-фінансового стану банку, планування та прийняття рішень щодо можливого впровадження банківських продуктів, з розробкою сценаріїв, формування оптимального портфелю банківських продуктів;
- програма регулювання зовнішньоекономічної діяльності, що має ґрунтуватися на принципах: достовірне прогнозування макроекономічного розвитку на 3-5 років, узгодженість зовнішньої і бюджетної політики банку, узгодженість зовнішньої і валютної політики банку, узгодженість зовнішньої політики із ціновою політикою банку, та включати пункти: складання схеми аналізу зовнішньоекономічної діяльності банку, тестування і супроводження плану заходів із забезпечення дієвості стратегічного плану, моніторинг ризику.

РЕЗЮМЕ

Дудченко Вікторія

Механизм стратегического планирования в коммерческом банке при выходе на внешний рынок

В статье предложены теоретические основы механизма планирования в коммерческом банке, приведено объяснение организационных и методологических основ механизма стратегического планирования в коммерческом банке, определены и проанализированы рекомендации по применению элементов и мероприятий механизма стратегического планирования в коммерческом банке при выходе на внешний рынок.

RESUME

Dudchenko Victoria

Mechanism of the strategic planning in a commercial bank on leaving to the overseas market

Theoretical principles of planning mechanism in a commercial bank are offered, the ground of organizational and methodological principles of mechanism of the strategic planning in a commercial bank is resulted, recommendations about application of elements and measures of mechanism of the strategic planning in a commercial bank on leaving to the overseas market are defined in the article.

Стаття надійшла до редакції 11.03.2010 р.