

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КОМЕРЦІЙНОМУ БАНКУ

У статті розроблені напрями удосконалення організаційно-методологічного забезпечення стратегічного планування при виході комерційного банку на зовнішній ринок з урахуванням впливу негативних чинників світової економічної кризи.

Ключові слова: стратегічне планування, ризик, фінансова стійкість банку, ліквідність, економічна криза, методичні засади.

Постановка проблеми. Розбудова національної економічної системи на ринкових засадах вимагає синхронного розвитку всіх елементів, узгодженості цілей, принципів, інструментів її складових. На етапі трансформаційних процесів ключову роль у забезпеченні скоординованості, ефективності дії державних регулюючих заходів відіграє банківська система, що має забезпечувати взаємозв'язок між усіма ланками національного і світового господарства. Вихід вітчизняних банків на міжнародні фінансові ринки потребує адаптації їх управлінських систем до рівня світових стандартів банківської діяльності. За умов високої ризиковості ринкового середовища фінансова стійкість банку залежить від забезпечення прибуткової діяльності, вибору раціонального варіанта розміщення ресурсів, можливості оцінити та контролювати ризики, що вимагає створення відповідних засад ефективного і науково обґрунтованого механізму стратегічного планування розвитку структурних складових комерційного банку і потребує застосування комплексного підходу до розробки дієвих стратегічних заходів з метою забезпечення системності організації банківської діяльності на зовнішніх ринках.

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

Не вирішені раніше частини проблеми. 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 стратегічного планування в банку.

Мета статті – теоретичне обґрунтування та розробка організаційно-методологічних засад механізму стратегічного планування в комерційному банку та рекомендацій щодо його застосування при виході банку на зовнішній ринок.

Виклад основного матеріалу. Організаційно-методологічне забезпечення менеджменту комерційного банку передбачає розробку оптимальної організаційної форми для побудови системи стратегічного планування з урахуванням особливостей діяльності банку на зовнішньому ринку.

У колі проблематики системи стратегічного планування підсистема організаційно-методологічного забезпечення має значення насамперед в аспекті розподілу функції стратегічного планування між підрозділами банку. Оптимальний розподіл функцій і створення досконалої конфігурації організаційно-методологічної підтримки системи стратегічного планування має дуже важливе значення для досліджуваного об'єкта.

В умовах дії світової економічної кризи, посилення внутрішньої та зовнішньої нестабільності вітчизняних комерційних банків необхідним є організація стратегічного планування на умовах тісної співпраці лінійних керівників центрального апарату, територіальних підрозділів і функціональних керівників. На вищій рівень управління мають бути покладені функції визначення напрямів діяльності, формування узагальнених планів з метою досягнення максимальної гнучкості процесу стратегічного планування. Застосування даного підходу організації системи стратегічного планування дозволить:

- досягти довгострокового ефекту від впровадження відповідної стратегії;
- врахувати думку керівників кожного рівня управління;
- сформулювати декілька перспективних напрямів і прийняти актуальні для підрозділів стратегічні рішення;
- на етапі формування стратегії здійснити перевірку стратегічного плану на можливість (реальність) виконання;
- уникнути укладання планів, не забезпечених фінансовими ресурсами;
- залучити до процесу стратегічного планування максимальну кількість учасників.

Напрямом організаційно-методологічного забезпечення стратегічного планування в банку в умовах світової економічної кризи є здійснення організації менеджменту стратегічного планування за трьома основними блоками управлінських рішень щодо формування і використання грошових ресурсів.

Перший блок становить систему управління та розробки комплексних стратегічних планів діяльності банку та охоплює:

- методологію управлінських впливів;
- організацію й управління процесами планування, систематизації і комплексної розробки планів;
- видачу принципів і планових завдань;

- моніторинг процесів, актуалізацію планів, економічне і бізнес-планування;
- фінансово-економічний моніторинг й організацію обліку та звітності фінансової діяльності банку;
- розроблення стратегії управління персоналом, його стимулювання і мотивації;
- оптимізацію технологічних процесів і внутрішньобанківських організаційних структур;
- розроблення маркетингових стратегій і програм.

Другий блок – це набір операційних функцій банку, обраний ним відповідно до стратегічних планів (місії і концепції діяльності). Визначається та змінюється управлінськими впливами першою блоку.

Третій блок становить такі технологічні аспекти діяльності банку, як продуктова політика, системний реінжиніринг, бізнес-процеси обслуговування банківської клієнтури, експертиза й консалтинг у сфері інтегрованих банківських продуктів і послуг, формалізація психологічних засобів управління ресурсною базою банку, формалізація і технологічна уніфікація проблем банківської клієнтури та потреб навколишнього середовища банку, розробка й реалізація технологічних вимог фінансової діяльності банку та його взаємодії з клієнтами.

Основою методологічного забезпечення стратегічного планування в комерційному банку є методологічні функції, спрямовані на забезпечення дієздатності стратегічного планування в умовах зовнішньої та внутрішньої нестабільності, якими характеризується сучасна банківська система України, серед яких ми визначаємо:

- організацію документообігу на кожний вид діяльності: формування інформаційних потоків;
- розробку й актуалізацію стратегії;
- підготовку та формалізацію алгоритмів взаємодії сторін, що беруть участь у стратегічному плануванні;
- підготовку інструкцій і методичних рекомендацій з організації процесу стратегічного планування.

Наступним елементом методологічного забезпечення стратегічного планування в комерційному банку, актуальність якого підтверджується різкими змінами ринкових умов, спричинених світовою економічною кризою, є формування цілей. Стратегічні цілі відображають політику банку, а їх результативність залежить від чіткості визначення та можливості коригування. На сьогодні для вітчизняних банків актуальними є такі вимоги до формування стратегічних цілей:

- вимірюваність і конкретність – встановлення цільових значень показників прибутковості, обсягу прибутку, чистої процентної маржі;
- упорядкування цілей у часі – визначення послідовності та термінів їх здійснення;

- реалістичний підхід, що визначається наявними ресурсними обмеженнями та впливом зовнішніх чинників;
- узгодженість – відповідність цілей за напрямками діяльності та за підрозділами.

Зовнішня політика комерційного банку визначає перспективні дії на зовнішніх ринках і розробляється у процесі стратегічного планування.

При формуванні зовнішньої політики комерційного банку велике значення має визначення перспектив змін кількісних, якісних і соціальних показників розвитку банку, обґрунтування принципів здійснення його діяльності на зовнішніх ринках, виділення пріоритетів і вибір методів організації роботи. Формування економічно обґрунтованої, ефективної зовнішньої політики досліджуваного комерційного банку вимагає вирішення питань організаційного, економічного, інформаційного змісту.

Банківська політика, як і стратегічне планування в цілому, ґрунтується на глибокому аналізі кон'юнктури грошового ринку й можливостях самого банку. Важливим елементом аналітичної роботи банку при формуванні ним своєї політики є банківський маркетинг, який передбачає виконання таких завдань:

- аналіз попиту й пропозиції на банківські послуги в даному регіоні, а також за його межами;
- оцінка місця даного банку в задоволенні існуючих потреб у банківських послугах (кредитування, інвестування, консультування, організація безготівкових розрахунків, проведення лізингових операцій тощо);
- порівняння норм витрат на здійснення відповідних операцій різними банками;
- організація реклами.

Можливим напрямом підвищення ефективності зовнішньої політики комерційного банку в кризових умовах є розробка меморандуму, в якому викладені стратегічні цілі, завдання і програми дій щодо їх досягнення. Меморандум “Про зовнішню політику” комерційного банку повинен складатися з таких пунктів:

1. Завдання стратегічного планування діяльності банку на зовнішньому ринку з визначенням організаційних підрозділів, на які їх покладено, та сфери їх обов'язків.

2. Плани, що розшифровують завдання, з визначенням часу реалізації завдань, кількісне вираження, визначення в балансових статтях, розрахункових показниках.

3. Становище зовнішнього ринку, яке має відбивати стан середовища в цілому та окремих сегментів, в яких планує діяти банк. Дослідження кожного сегмента, що здійснюється на етапі аналізу початкового становища зовнішнього ринку, дозволяє виділити в стратегічному плані чинники, що

характеризують ступінь принадності ринку, і зробити відповідні висновки щодо якості тих чи інших сегментів, доцільності їх обслуговування.

4. Оцінка конкурентоспроможності банку, яка проводиться на етапі аналізу ринкових можливостей, зокрема при аналізі мікросередовища банку; при цьому має бути об'єктивна оцінка сильних і слабких сторін банку порівняно з конкурентами стосовно частки ринку, що обслуговується, щодо якості та цін наданих послуг.

5. Оцінка небезпек і можливостей. Оцінка і розгляд чинників мікроекономічного та макроекономічного порядку, що впливають на стратегію банку, дає можливість виявити ті з них, які відкривають перед банком нові можливості і які містять у собі зовнішню небезпеку. Слід оцінити їх відносну важливість і ступінь впливу на установу, виявляючи тим самим потенційні ринкові можливості і небезпеки.

6. Стратегія розвитку господарського портфеля для кожної ділянки ринку, де діє банк, визначає пріоритетні напрямки інвестицій. Стратегічний план має відображати чітко сформульовані цілі для кожної з таких ділянок ринку та розмір коштів, необхідних для їх досягнення.

7. Стратегічні зміни в регульованих чинниках. Оскільки ринкові умови змінюються часто й несподівано, то в стратегічному плані неможливо все передбачити. У зв'язку з цим у ньому відображається набір змінних, що можуть коригуватися в процесі виконання вказаного плану. На втілення цих змін спрямовані цілі й завдання планів дій, вибір яких проводиться особливо старанно для досягнення бажаних результатів.

8. Очікувані фінансові результати – це можливий результат діяльності банку за період, виражений у вартісній оцінці. Розрахунок очікуваних фінансових результатів ґрунтується на кількісно визначених цілях банківської стратегії, які коригуються чинниками, що впливають на організацію і розглядаються на всіх етапах банківського планування.

Можливим напрямом методологічного забезпечення стратегічного планування комерційного банку при виході на зовнішній ринок можуть стати розроблені методичні рекомендації щодо планування в комерційному банку заходів на випадок виникнення непередбачених обставин. У сучасних умовах дії негативних наслідків економічної кризи, насамперед у даних методичних рекомендаціях, мають бути визначені етапи розроблення і впровадження заходів у випадку виникнення непередбачених обставин:

- 1) ініціювання проекту плану заходів. Створення робочої групи для оцінки обсягу заходів, які плануються, уточнення завдань, узгодження їх параметрів, термінів виконання, визначення відповідальних осіб;
- 2) аналіз впливу на банківську діяльність. Визначення наслідків виникнення непередбачених обставин для операцій банку і його фінансових результатів. Проведення аналізу виникнення різних непередбачених обставин, оцінки їх виникнення та оцінки ризиків банківської діяльності;

- 3) розробка стратегії. Визначення стратегії, прийнятної для відновлення роботи та зменшення негативних наслідків непередбачених обставин. Під час розроблення стратегії використовуються висновки, одержані в результаті аналізу виникнення непередбачених обставин, для уточнення витрат, з урахуванням мінімізації часу зупинення банківської діяльності та наслідків цього;
- 4) розробка плану заходів. Уточнення (з деталізацією) переліку заходів, включаючи відновлення діяльності інформаційних систем, визначення альтернативних постачальників, резервного устаткування, номерів телефонів відповідальних виконавців тощо. Розроблення процедур, яких має дотримуватися персонал в разі виникнення загрози життю людей. Визначення вразливості банківської діяльності та розроблення докладних процедур її відновлення;
- 5) тестування і супроводження плану заходів. Забезпечення дієвості цього плану в результаті його тестування і навчання персоналу ефективному управлінню процесом відновлення операцій.

Можливим елементом стратегічного планування комерційного банку в умовах економічної кризи може стати розроблена концепція зміни орієнтирів банківської діяльності, переходу до принципів активного застосування нових продуктів, спрямованих на розширення участі банку на зовнішніх ринках. На сучасному етапі орієнтація стратегічної політики на мінімізацію ризиків, що спричинені макроекономічними шоками, є більш пріоритетним напрямом підвищення її ефективності порівняно з простою стратегією розширення ринків збуту банківської продукції. Тому актуалізується потреба застосування похідних цінних паперів, використання яких спрямовано на зменшення загального рівня ризику. Впровадження в банківську практику нових боргових інструментів дозволить поєднати можливість хеджування ризиків та спрямування запозичених коштів на інвестиційні цілі. У сукупності це вирішить завдання підвищення ефективності стратегічного управління через його спрямування на вирішення стратегічного плану підвищення прибутковості.

Дія негативних чинників світової економічної кризи відображається насамперед на показниках фінансової стійкості комерційного банку, може спричинити негативну тенденцію до зменшення показників миттєвої та поточної ліквідності. В умовах освоєння банком нових зарубіжних ринків необхідним є запас ліквідності для уникнення настання непередбачуваного обмеження можливості кредитування клієнтів, здійснення розрахунково-касового обслуговування. Саме тому для недопущення кризи ліквідності у комерційному банку необхідно впровадити як елемент механізму стратегічного планування розробку плану недопущення кризи ліквідності. Методичні засади даного плану повинні містити такі положення:

- визначення процедури відновлення ліквідності банку, зокрема ухвалення рішень щодо мобілізації ліквідних активів, залучення додаткових ресурсів у разі виникнення дефіциту ліквідності;

- формування плану збільшення наявної ліквідності за рахунок залучення зовнішніх і внутрішніх джерел, що містить дані заходи;
- збільшення ліквідності балансових активів;
- підвищення ліквідності банку акціонерами банку за рахунок збільшення статутного капіталу банку, надання субординованих позик (кредитів);
- забезпечення отримання кредитів від інших банків;
- формування спеціальної програми повернення позик;
- забезпечення наявності готівки з метою її ефективного використання;
- скорочення видатків у сфері капітальних інвестицій, управлінських видатків тощо.

Висновки. Подальша розбудова економіки України на ринкових засадах зумовлює необхідність змін у системі управління, зокрема й у плануванні діяльності комерційного банку. Діюча система планування не враховує комерційного ризику, недостатньо формує альтернативні варіанти різних планових рішень, здійснюється у спрощеному вигляді, за відділами банку у вигляді фінансового плану. Крім того, відсутній взаємозв'язок у плануванні діяльності окремих підрозділів із загальною стратегією банку в цілому. У більшості комерційних банків відбулася заміна процесу планування виробничо-комерційної діяльності розробкою бізнес-планів, що формуються винятково як план поточної діяльності. Отже, запропоновані організаційно-методологічні напрями стратегічного планування в комерційному банку при виході на зовнішній ринок в умовах впливу негативних чинників світової економічної кризи дозволять побудувати адаптивний до мінливих умов ринку механізм управління комерційним банком.

Список літератури

1. Дребот, Н. П. Цільова спрямованість та моделювання стратегічного планування розвитку банківської установи [Текст] / Н. П. Дребот // Регіональна економіка. – 2008. – № 2. – С. 176–182.
2. Любунь, О. Управління та ефективність стратегічного планування у банку [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2007. – № 6. – С. 8–12.
3. Пікуш, Ю. П. Оцінка можливостей великого банку і загроз зовнішнього середовища у процесі стратегічного планування [Текст] / Ю. П. Пікуш // Вісник Української академії банківської справи. – 2006. – № 2. – С. 109–113.

Summary

In article directions of improvement of organizational methodological maintenance of strategic planning are developed at an exit of commercial bank on a foreign market, taking into account influence of negative factors of a world economic crisis.

Отримано 26.03.2010

Дудченко В.Ю. Організаційно-методологічне забезпечення стратегічного планування в комерційному банку / В.Ю. Дудченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська академія банківської справи Національного банку України". - Суми, 2010. - Вип. 28. - С. 46-54.