

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БАНКІВСЬКИХ СТРАТЕГІЙ ТА СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

*Н.Г. Слав'янська, канд. екон. наук, доц.,
Українська академія банківської справи*

Для успішного функціонування банку в сучасних умовах необхідна розробка стратегії його розвитку і узгодження процедур оперативного менеджменту з процедурами стратегічного планування і управління. Стратегічне планування є одним із самих ефективних важелів управління комерційним банком, оскільки ця система охоплює всі сфери його діяльності і всі його структурні підрозділи.

У сучасних умовах розвитку банківської системи стратегічне планування неможливо здійснити без аналізу. Для ефективного вирішення управлінських завдань, досягнення стійкого і прибуткового функціонування банку необхідне проведення всебічного як перспективного, так і ретроспективного аналізу його діяльності на основі внутрішньої інформації та аналізу рентабельності банківських операцій і послуг, окупності операційних і не операційних витрат, прибутковості функціонування окремих підрозділів тощо. Особливого значення стратегічний аналіз набуває в умовах конкуренції на банківських ринках, посилення регулюючих обмежень з боку НБУ в період економічної кризи, що призводить до банкрутства банків.

Стратегічний аналіз включає такі функції:

1. передбачається комплексний підхід до оцінки всієї діяльності (починаючи із доцільності залучення ресурсів, раціонального їх розміщення в активні операції у поєднанні зі стратегією зниження ризику банківської діяльності) і як підсумок – спроби максимального підвищення прибутковості діяльності банку;
2. базами порівняння слугують, як правило, нормативні дані та дані кращих банківських установ або середні по європейських банках;
3. стратегічний аналіз передуює економічним процесам, а також поєднує в собі елементи перспективного і попереднього аналізу, планування;
4. інформаційні джерела аналізу містять крім облікових, звітних, планових, також позабалансові дані, отримані, наприклад, під час виробничих нарад, аудиторських перевірок, із прогнозних очікувань фахівців, періодики, відомості, отримані під час неформального спілкування тощо.

Аналізуючи ефективність стратегії банку (рис. 1.), необхідно оцінити такі показники:

1. зміну в динаміці ринкової частки банку за окремими напрямками діяльності (пріоритети банку в кредитуванні, інвестиційній діяльності, валютних операцій);
2. динаміку абсолютного значення прибутку банку з урахуванням інфляційних факторів;
3. відносну, порівняно з конкурентами, динаміку валового доходу;

4. зміну в динаміці відносних коефіцієнтів прибутковості активів та капіталу.

Чим кращі ці показники, тим менша потреба вносити радикальні корективи у поточну стратегію банку і навпаки. Серед основних показників ефективності поточної стратегії банку домінує абсолютний розмір прибутку банку. Він має універсальний характер, дає уявлення про характер, зміст, функціональну спрямованість та обсяг діяльності установи. Метою діяльності всіх суб'єктів ринку є отримання первинного прибутку і подальше його зростання. Значення банківського прибутку полягає в тому, що він є базою для збільшення та оновлення основних фондів установи, складовим елементом елементу приросту власного капіталу, який гарантує фінансову стійкість банку та ліквідність його балансу, є основою забезпечення відповідного рівня дивідендів, розвитку та підвищення якості послуг.

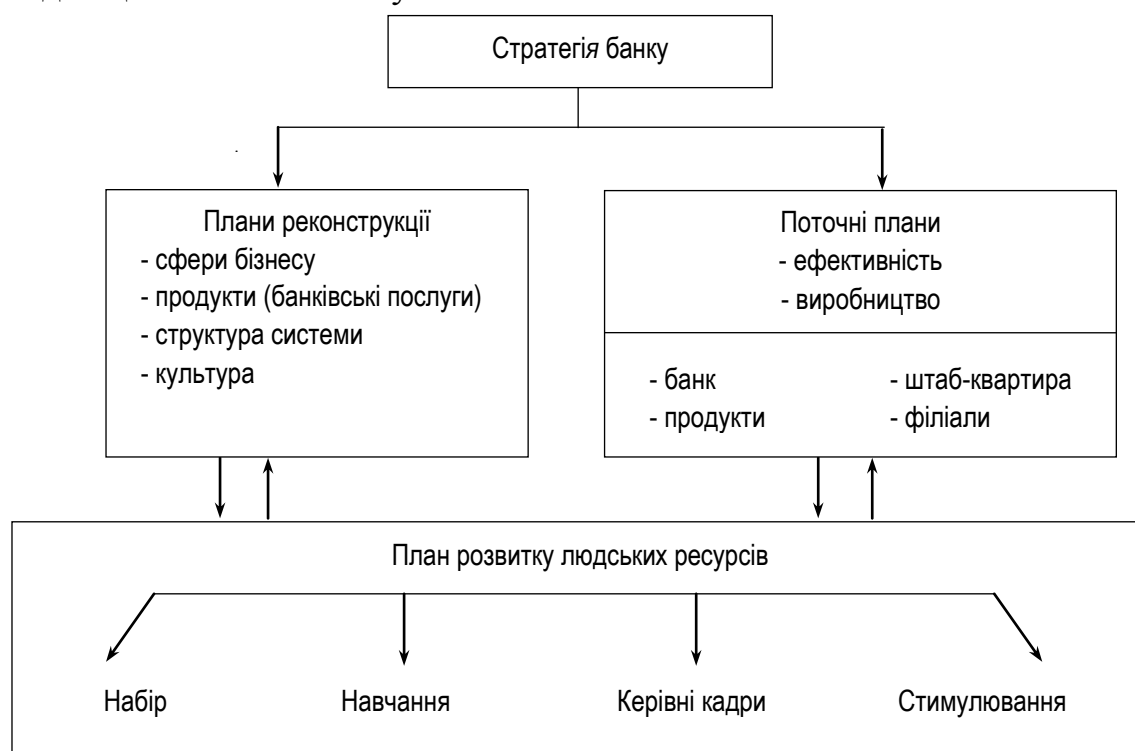


Рис. 1. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

Розмір прибутку обумовлює можливості банку щодо вирішення стратегічних цілей та завдань, його платоспроможність та конкурентоспроможність. Фінансові результати банку визначаються ще й такими факторами як політика, рівень кваліфікації персоналу та рівень менеджменту. У процесі прийняття рішень та розробки стратегії часто постає проблема поведінки в ситуаціях, коли для вибору оптимального варіанта бракує ресурсів або підвищити відсоткову ставку за кредитами та знизити відсоткову ставку за депозитами не дозволяють певні екзогенні фактори, що діють у ринкових умовах і не залежать від банківської установи. Отже, у стратегічному аналізі дуже важливо врахувати обмежуючі фактори. Під час розробки стратегії розвитку економічної ситуації може врахуватися як один обмежуючий фактор, так і декілька.

Аналіз ситуації передбачає використання методів лінійного програмування. Однією з найпоширеніших проблем у процесі прийняття рішень та розробки стратегії є поведінка в ситуації, коли для пошуку оптимального варіанта недостатньо ресурсів. Стратегія скорочення витрат на заробітну плату обов'язково має бути пов'язана з аналізом продуктивності праці банківських працівників. Аналіз співвідношення темпів зростання зарплати з темпами зростання продуктивності дає змогу обґрунтувати доцільність скорочення загальних витрат на заробітну плату. Причому темпи зростання продуктивності праці повинні не просто збігатися із темпами зростання зарплати, а на 1,5-2 % її випереджати. Скорочення витрат на рекламу буде виправданим, якщо їх питома вага зростає непропорційно щодо розширення масштабів діяльності банку. Стратегічний аналіз підвищення ефективності роботи банку в цілому і, зокрема, нарощування його прибутку не вичерпується.

Перше питання, що виникає при розробці стратегії розвитку банку: який період вибрати і як часто переглядати розроблену стратегію? Досвід більшості розвинутих країн свідчить про те, що найсприятливіший термін – 5 років, але для країн, що розвиваються, з нестабільною економікою оптимальним є термін 3 роки. Оскільки у стратегічному плані розглядаються лише загальні орієнтири, то умови перехідної економіки можуть вплинути на стратегію банку. Досвід українських банків, які уже включилися у процес стратегічного планування (ВАТ “Держаний Ощадний банк України”), підтверджує, що найоптимальнішим є термін 3-5 років. Крім того, щорічно стратегічний план переглядається; по-перше, до нього вносяться зміни з урахуванням умов роботи банку, що постійно змінюються, по-друге, стратегія розвитку відкладається ще на рік і т.д. Отже, процес стратегічного планування стає безперервним.

Процес стратегічного планування являє собою цикл, у якому можна виділити декілька етапів:

1. визначення бачення і місії банку;
2. фаза оцінки;
3. визначення стратегічних цілей;
4. розробка фінансової моделі.

Процес стратегічного планування поданий на рис. 2.

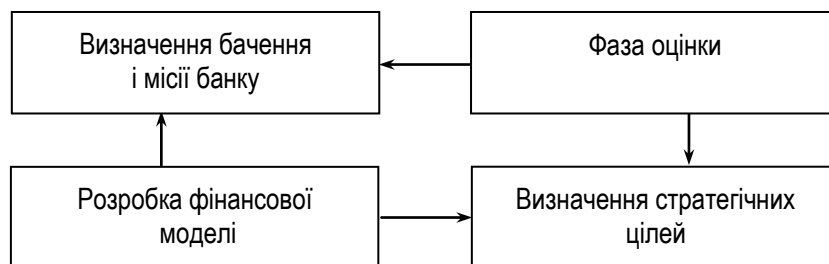


Рис. 2. Процес стратегічного планування

Слід підкреслити, що від того, хто починає процес стратегічного планування, а також від того, яким чином буде складатися план (від цілей чи від досягнутого) залежить і послідовність у проходженні банком того чи іншого

етапу. Так, донедавна у нашій країні існував досвід планування залежно від досягнутого. Зараз дієвішим вважається досвід планування залежно від цілей. При цьому розрив між досягнутим і метою, який виникає, необхідно звести до мінімуму.

Досвід ВАТ “Державний Ощадний банк України” показує успішність планування від цілей. Керівництво банку здійснило перший етап у процесі розробки стратегії – визначило бачення і місію банку. На даному етапі вирішувалося, яким банк повинен стати в ідеалі, як він хоче розвиватися у зовнішньому середовищі, так і внутрішньо, сформульовані найзагальніші цілі розвитку. Якщо місія і бачення банку визначені на самому початку процесу стратегічного планування, то вони можуть пізніше успішно використовуватися як рекомендації на всіх подальших етапах.

Другим етапом процесу стратегічного планування є фаза оцінки. На цьому етапі необхідно зробити макроекономічний аналіз навколишнього середовища банку, оцінити місце банку в банківській системі, а також здійснити аналіз сильних і слабких сторін банку. При здійсненні макроекономічного аналізу оцінюється економіка держави в цілому, перспективи її розвитку, визначаються найперспективніші галузі промисловості, список потенціальних клієнтів банку. Вирішальну роль у цьому відіграє місія банку. Якщо банк вибрав своєю метою обслуговування приватних осіб, він визначає, де і як краще розташувати центри по обслуговуванню їхніх рахунків, які послуги можна запровадити при цьому. Якщо банк взяв курс на обслуговування середнього і дрібного бізнесу, то акцент робиться на розвитку комплексу послуг для цих клієнтів. Крім того, на етапі макроекономічного аналізу оцінюється загальне банківське навколишнє середовище: ринок і продукти, технічні проблеми, правове поле, регулювання банківської діяльності, роль міжнародних інститутів.

Після аналізу банківської системи в цілому визначається місце банку в цій системі. Визначається місце на ринку по відношенню до банківських продуктів, до клієнтів, а також фінансовий стан у порівнянні з конкурентами, оцінюються відносини з урядовими інститутами, з міжнародними інститутами, з міжнародним банківським співтовариством. На підставі аналізу системи в цілому і місця банку в ній здійснюється аналіз сильних і слабких сторін банку. При цьому необхідно проаналізувати організаційну структуру банку, визначити якість і достатність людських ресурсів для досягнення встановленої місії, рівень фінансового менеджменту, розвиненість філіальної мережі, досвід планування і бюджетування діяльності, а також багато іншого, залежно від специфіки діяльності банківської установи. Фаза оцінки процесу стратегічного планування здійснюється робочими групами, що складається з представників аудиту, аналізу, планування, маркетингу, макроаналітиків. По завершенні фази оцінки команда, яка працює над проектом, подає звіт про поточну ситуацію, а також про підстави і передумови для зміни банку відповідно до місії і бачення банку.

Третім етапом процесу стратегічного планування є визначення стратегічних цілей. На цій стадії на підставі аналізу поточної ситуації, а також на підставах для змін банку формуються стратегічні цілі банку. При цьому оптимальним є формування декількох (трьох-чотирьох) альтернативних груп стратегічних цілей, які б відповідали місії і баченню банку. У кожній з них

знаходять відображення основні внутрішні поліпшення і зміни, яких потребує банк, описується маркетингова політика банку і політика управління фінансами банку. Правління вибирає один найприйнятніший для банку варіант з альтернативних груп стратегічних цілей. Цей варіант береться за основу робочою групою і детальніше ділиться на тактичні цілі, що характеризують основні робочі зміни, які слід виконати для досягнення стратегічних цілей, тобто загальні банківські цілі розподіляються на цілі підрозділів і моделюються кількісні показники для кожного з підрозділів (рис. 3.)

Четвертим етапом процесу стратегічного планування є побудова фінансової моделі. В ній у кількісному вимірному вигляді знаходять відображення стратегічні і тактичні цілі банку. У фінансовій моделі робиться кілька припущень:

- загальноекономічні прогнозовані агрегати;
- прогноз кривої норми відсотка;
- досягнення стратегічних цілей.



Рис. 3. Варіанти стратегічних цілей

При цьому складається два або три варіанти моделі: оптимістичний, песимістичний і середній. Процес стратегічного планування, як уже зазначалося, можна починати з фази оцінки, коли першим етапом стратегічного планування є глибокий і всебічний аналіз банку та навколишнього середовища. На підставі фактичних даних будується фінансова модель, у яку закладені темпи зростання, зміна структури тощо, тобто фактично це – планування від досягнутого. Недоліком цього методу є нечітке бачення кінцевої мети і, як наслідок, неможливість проконтролювати і реально оцінити досягнення цієї мети. Оскільки в наших умовах стратегічні плани будуються не більше як на три роки, то й коригувати їх треба не рідше одного разу на рік. По завершенні року після внесення поточних коректив необхідно здійснювати аналіз внутрішніх і зовнішніх змін, переглядати тактику досягнення стратегічних цілей і відповідність їх сучасній місії банку.

Список літератури

1. Воронова Л., Галь В. Комплексна програма розвитку банківської системи України: стратегія на перспективу // Вісник Національного банку України. – 2001. – № 1. – С. 3-4.
2. Кротюк В. Стратегія і тактика розвитку банківської системи // Вісник НБУ. – 2000. – № 10. – С. 2-3.
3. Лаптев С.М. Фінансове планування у банку // Фінанси України. – 2001. – № 8. – С. 88-102.
4. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ. / Под ред. М.А. Поукока, А.Х. Тейлора. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 480 с.