

- серйозними помилками в управлінні фінансовими ризиками (ризиком процентної ставки, кредитним ризиком);
- неспроможністю самостійного фінансування (криза ліквідності).

Правильне управління фінансовими ризиками є необхідною передумовою управління ризиком діяльності всього банку. ■

Summary

The article deals with the various of risks commercial banks run into in their everyday activity. It also gives information about the basic method of risks calculation and the general principles of risks regulation.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ БАНКОВСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

О.В. Васюренко, к.э.н., Харьковский государственный экономический университет

Эффективность менеджмента банковской деятельности находится в прямой зависимости от уровня разработки и качества осуществления процесса стратегического планирования. Именно это направление банковского менеджмента обеспечивает строгую координацию всех действий банка, единство внутренних целей, позволяет выбирать более рациональные пути развития, уменьшает риск принятия руководством неверных решений, создает предпосылки для стратегического и текущего контроля, содействует повышению готовности к внезапным изменениям рыночной ситуации. Стратегическое планирование позволяет четко оценить цели и направления деятельности банка, а также обеспечивает основу для управления организационной структурой.

Стратегическое планирование в общем виде - это управленческий процесс разработки специфических стратегий, обеспечивающих достижение определенных целей и поставленных задач на основе динамического баланса внутренних возможностей банка и всевозможных трансформаций рынка. Важнейшим условием обеспечения эффективного процесса стратегического планирования является выбор и разработка концепции развития банка.

От правильного выбора концепции развития зависит рыночная устойчивость банка в долгосрочном плане. В основу разработки концепции не могут быть положены факторы, являющиеся внутренними по отношению к организации банковской деятельности. Такие показатели как прибыль, рентабельность активов (капитала), финансовая устойчивость, ресурсная база, кредитно-инвестиционный портфель и др. являются важными, но не определяющими в ходе разработки концепции банковского развития. Так, многие банки ориентированные на максимизацию прибыльности и получавшие солидные доходы в период гиперинфляции и дестабилизации финансового рынка Украины в 1992-1994 гг., не смогли откорректировать свои стратегии в связи с изменениями общей экономической ситуации, вызванными жесткой монетарной политикой, либерализацией и стабилизацией валютного рынка, обострением конкуренции, общим снижением доходности банковских операций. Так, по данным НБУ по состоянию на 1.01.97 г., из 229 бан-

ков, зарегистрированных в республиканской книге регистрации банков, валютных бирж и других кредитно-финансовых организаций, 25 банков работали в режиме финансового оздоровления, 6 банков находились в стадии приостановления их деятельности, 26 банков в стадии ликвидации, 10 банков в соответствии с постановлениями арбитражного суда были признаны банкротами. Именно отсутствие четкой концепции развития наряду с прочими субъективными факторами не позволило руководству банков адекватно оценить изменившиеся экономические условия, а также существенно ограничило возможность менеджеров анализировать ключевые факторы и изучать дополнительные альтернативы при принятии решений.

В современных условиях, что подтверждается международным опытом, проблема выборки эффективной концепции должна рассматриваться с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения.

Применительно к банку как универсальному финансовому учреждению, критерием выбора концепции развития могут служить ответы на такие вопросы как: кто является клиентом банка; какие потребности клиентов банк может удовлетворить; каким образом, за счет каких ресурсов будут удовлетворены потребности клиентов?

Так, концепция развития мелкого или среднего банка может заключаться в предоставлении услуг по расчетно-кассовому обслуживанию малого бизнеса, обслуживанию населения посредством приема денежных средств во вклады и выдачи потребительских ссуд и т.п. Крупные банки могут определить свою концепцию как содействие экономическому развитию корпоративных клиентов, обслуживающихся в этих банках, путем предоставления комплекса качественных банковских услуг в соответствии с высокими профессиональными стандартами.

На основе выбранной концепции определяются цели и устанавливаются задачи, служащие ориентиром для менеджмента в ходе реализации процесса стратегического планирования. Цели, обладая свойством иерархической вложенности, должны быть конкретны и измеримы, то есть обеспечивать воз-

можность формулирования точных заданий по конкретным видам деятельности банка. Конкретность и измеримость, являясь важным условием выполнения управленческих функций, позволяет точно определить, насколько эффективно работает банковский менеджмент в направлении достижения поставленных целей. Все цели должны быть ориентированы во времени - долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные цели необходимо согласовывать по срокам достижения. Достижимость - так же принципиальное требование, означающее соизмерение с возможностями банка. Только достижимые цели могут способствовать повышению эффективности деятельности банка. Установление нереальной цели, превышающей внутренние возможности банка, может привести к таким негативным последствиям как снижение мотивации персонала, дезориентация менеджмента, отток клиентов, потеря доли рынка и т.д.

Наконец, цели должны быть взаимно поддерживающими, то есть совместимыми и не противоречивыми на всех уровнях иерархии. Приемы и решения, способствующие эффективному достижению одной цели, не должны служить причиной невыполнения других целей.

Выработка концепции развития банка и установление целей предопределяет необходимость оценки внешней среды функционирования банка, включающей анализ целого ряда внешних по отношению к банку факторов, позволяющих выделять стратегические проблемы, выявлять потенциальные рыночные возможности и опасности для банка. Совокупность внешних факторов может быть классифицирована по следующим группам:

- политические (фискальная и кредитно-денежная политика, законодательная база, нормативные акты и пр.);
- экономические (темпы инфляции, уровень занятости, платежный баланс, стабильность национальной валюты);
- рыночные (демографические условия, жизненные циклы товаров и услуг, распределение доходов населения, уровень конкуренции);
- культурные (морально-этические нормы, тенденции культурного уклада, образовательный уровень);
- технические ("футурошок");
- международные (экспансия транснациональных финансовых корпораций, изменение валютного курса, ограничения в торговле и перемещении капиталов, инвестиционная привлекательность).

В ходе оценки внешней среды и анализа вышеуказанных факторов руководству банка необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- какова конкурентная позиция банка в настоящее время?
- на каком конкурентном уровне должен позиционировать банк в определенное время в будущем?
- что необходимо сделать для того, чтобы банк поднялся с нынешней позиции на желаемый

уровень?

Анализируя внешние факторы, необходимо выделить совокупность потенциальных внешних опасностей и возможностей, вызываемых различной направленностью воздействия данных факторов на банковский менеджмент.

Так, например, кратковременное введение нормы 100%-ного резервирования остатков средств по лоросчетам банков-нерезидентов в украинских банках в национальной валюте негативно отразилось на эффективности деятельности банков, активно работавших и привлекавших значительные объемы ресурсов через указанные счета. В то же время, банки, имевшие альтернативные источники привлечения средств, получили дополнительные конкурентные внешние возможности для повышения прибыльности своих активов. Однако для того, чтобы воспользоваться внешними возможностями, банк должен обладать определенными внутренними ресурсами. С другой стороны, проблемы, связанные с внешними опасностями, могут быть осложнены наличием внутренних слабых сторон банковской организации.

Поэтому представляется важным учет и анализ факторов, позволяющих выявить и оценить внутренние сильные и слабые стороны банка. При этом выделяются различные направления внутреннего анализа, в частности: маркетинговой деятельности; финансового состояния банка; эффективности управления банковскими операциями; управления человеческими ресурсами.

Проведение анализа по указанным направлениям позволит банку сопоставить внешние возможности и опасности с внутренними ресурсами и слабыми сторонами, что приведет в конечном итоге к необходимости выбора рыночной стратегии. В качестве основных укрупненных видов стратегий выступают следующие.

1. Стратегия ограниченного роста. Применяется в организациях, не желающих излишне рисковать и планирующих свою деятельность посредством установления целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Данная стратегия представляется наиболее целесообразной для коммерческих банков, учитывая специфику их деятельности как учреждений, оперирующих со значительными объемами заемных ресурсов.
2. Стратегия роста. Выражается в установлении краткосрочных и долгосрочных целей, уровень которых значительно превышает показатели предыдущего отчетного периода. Подобная стратегия активно применялась многими украинскими банками в период получения высоких инфляционных доходов в 1992-1993 гг. и выражалась в экстенсивном росте деятельности посредством открытия сети филиалов в различных регионах страны.
3. Стратегия сокращения. Выражается в установлении целей, значительно уступающих по уровню показателям, достигнутому в предыдущем отчетном периоде.

На практике, при анализе стратегических альтернатив, часто отдается предпочтение стратегии комбинирования, суть которой состоит в объединении любых из вышеуказанных стратегий. Так, например, банк может использовать стратегию сокращения, ликвидируя свои филиалы в одном регионе, и, в то же время, создать новые филиалы либо поглотить местный банк в более привлекательном, с точки зрения менеджмента, районе, применив стратегию роста.

Главной характеристикой рассмотренных стратегий являются темпы роста, критерии которых и определяют принципиально политику и возможности банка. В качестве этих критериев могут выступать:

- равномерность работы по видам деятельности;
- абсолютная равномерность роста;
- относительная равномерность роста;
- наилучшая равномерность роста (максимальная диверсификация).

Установление приоритетов развития банка, выраженное выбором конкретной стратегии, является очень важным моментом, поскольку данные приори-

теты будут распространены, в конечном итоге, на все виды и уровни деятельности банка. Комбинирование приведенных критериев может обеспечить наилучший результат, давая в некотором смысле "смешанные" стратегии.

Что касается обеспечения эффективной реализации выбранной стратегии, то в первую очередь это будет зависеть от того, насколько четкую концепцию развития выбрал банк, каковы установлены цели и способы их достижения, как взаимодействует банк с внешней средой, как выбранная стратегия согласуется со спецификой деятельности банка.

В целом реализация процесса стратегического планирования, выраженная в последовательном прохождении рассмотренных этапов, позволит четко оценить приоритеты и основные направления деятельности банка, определить конкурентную позицию банка, а также обеспечит основу для эффективного управления организационной структурой банка на всех уровнях иерархии. ■

Summary

The effectiveness of banking management depends on the quality of realization of the process of strategically planning. The realization of the process strategically planning helps to form a correct estimate of priorities and main directions of banking activity.

The factors and problems which help to appraise inner strong a weak points of bank are analyses in the issue. Necessity of choice of market strategy is substantiate in the issue. The author shows the main forms of the strategy.