

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

На правах рукопису

ВОЛОШКО ІВАН ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.012.4:336.71

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКУ

Спеціальність 08.04.01. – фінанси, грошовий обіг і кредит

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Науковий керівник

доктор економічних наук, професор

Козьменко Сергій Миколайович

Суми – 2003 р.



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ	10
1.1. Основні складові і поняття стратегічного управління в банку	10
1.2. Аналіз основних етапів процедури стратегічного управління	31
1.3. Аналіз науково-методичних підходів до фінансового планування як елементу стратегічного управління в банку	49
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКУ	70
2.1. Загальні принципи фінансового стратегічного управління комерційним банком	70
2.2. Оцінка конкурентоспроможності в процесі стратегічного фінансового управління в банку	87
2.3. Розробка фінансової стратегії банку	101
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКУ	111
3.1. Стратегічне фінансове управління операційною діяльністю банку	111
3.2. Управління ліквідністю як інструмент реалізації фінансової стратегії банку	126
3.3. Методичні підходи до впровадження аналізу розривів в системі стратегічного фінансового управління банком	139
3.4. Забезпечення реалізації фінансової стратегії на основі збалансованих показників діяльності банку	150
ВИСНОВКИ	161
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	166
Додаток А: Рейтинг конкурентоспроможності українських банків	175
Додаток Б: Зовнішнє середовище та основні стратегічні орієнтири діяльності АППБ “Аваль”	181



ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Нині у банківській сфері відбуваються суттєві зміни, які обумовлені глобалізацією фінансових ринків, розвитком інформаційних технологій, розширенням асортименту банківських послуг, впровадженням інноваційних технологій в управління банками, консолідацією банківського капіталу та ін.

Крім того трансформаційні економічні процеси супроводжуються значною кількістю проблем саме для банків. Ці проблеми пов'язані, в першу чергу, з недосконалістю законодавчої та нормативної бази в частині регулювання банківської діяльності та фінансовою нестабільністю економіки. До того ж, вітчизняні банки значно поступаються іноземним конкурентам обсягами накопичених фінансових ресурсів. З огляду на це вони повинні постійно удосконалювати методи конкурентної боротьби, основною метою якої є забезпечення стратегічної конкурентоспроможності. При цьому головним чинником ефективного та успішного розвитку банку стає наявність і ефективне використання нематеріальних переваг, основною серед яких є якість менеджменту в цілому та його стратегічного рівня зокрема. Науково обґрунтована розробка комплексних стратегій у поєднанні з їх ефективною та гнучкою реалізацією дозволяє банкам розвинутих країн світу успішно протистояти діям негативних факторів оточення та покращувати своє ринкове становище.

Концепція стратегічного управління довела свою життєздатність і в умовах вітчизняного ринку банківських послуг: найбільш конкурентоспроможними серед українських банків на сьогодні є ті, які в своєму розвитку дотримуються чіткої стратегії та приділяють значну увагу її формуванню і коригуванню відповідно до зміни умов оточення.

В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу помітно збільшується кількість негативних наслідків управлінських помилок. У поєднанні з традиційно високим рівнем ризиковості банківського бізнесу це визначає фундаментальне значення стратегічного управління, особливо його фінансової складової.

Все вищезазначене зумовлює необхідність розвитку методології стратегічного фінансового управління у банку. Тому тема дисертаційного дослідження є актуальною, має важливе теоретичне та практичне значення і потребує подальшої розробки.

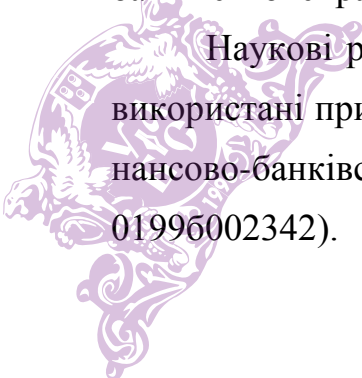
Теоретичним і методологічним аспектам стратегії організацій присвячено чимало наукових досліджень та публікацій. Значний внесок у становлення і розвиток стратегічного управління зробили Р. Акофф, Г. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, К. Омає, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Е. Чандлер та ін. Різноманітні проблеми стратегічного управління організацією розглядаються в працях українських науковців: В. Білошапки, А. Герасимовича, Л. Довгань, Л. Доленка, Г. Кіндрацької, А. Мороза, В. Немцова, А. Шегди, З. Шершньової та ін. Проблеми фінансового стратегічного управління у банку були предметом досліджень Ф. Бутинця, І. Гітленка, О. Васюренка, О. Заруби, О. Кириченка, О. Лаврушина, В. Міщенко, П. Роуза, Д. Сінкі, А. Усоскіна, Є. Уткіна, Ф. Шпиґа та ін.

Однак деякі з питань теоретичного характеру, наприклад, питання особливостей створення і функціонування механізму фінансового стратегічного управління у банку, удосконалення процедури фінансового стратегічного планування та контролю в банку, є недостатньо розробленими і не доведеними до рівня практичного застосування. На сьогодні з півтори сотень вітчизняних банків розробка фінансової стратегії здійснюється тільки в АППБ “Аваль”, Приватбанку, Укрсиббанку, Укрсоцбанку та ще у двох-трьох банках.

Все вищевикладене й обумовило вибір об’єкта дослідження, теоретичне та практичне значення теми.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано за планами наукових досліджень Української академії банківської справи та Акціонерного поштово-пенсійного банку “Аваль”.

Наукові результати, теоретичні положення і висновки дослідження були використані при виконанні науково-дослідницької теми “Сучасні технології фінансово-банківської діяльності в Україні” (номер державної реєстрації 01996002342).



До звітів за цими темами включені рекомендації автора щодо розробки та забезпечення реалізації фінансової стратегії комерційного банку в умовах нестабільного зовнішнього оточення, пропозиції стосовно визначення конкурентної позиції банку та вибору стратегії конкурентоспроможності.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є комплексний аналіз розвитку стратегічного управління, розробка і обґрунтування науково-методичних основ стратегічного фінансового управління у комерційному банку на основі адаптації до умов перехідної економіки та з урахуванням глобалізації банківської діяльності.

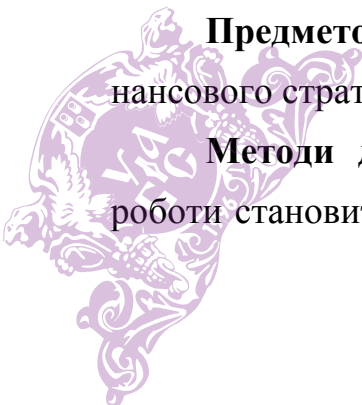
Для досягнення мети було поставлено й вирішено ряд послідовних задач:

- провести аналіз механізму, принципів і методів стратегічного управління та стратегічного фінансового управління у банку на етапах їх виникнення, становлення і розвитку, а також визначити актуальні напрямки подальшої їх еволюції;
- проаналізувати організацію стратегічного фінансового планування й управління у провідних вітчизняних банків;
- дослідити передові науково-методичні підходи та методи стратегічного фінансового управління у банку;
- розробити науково-методичне забезпечення для здійснення процесу ефективного стратегічного фінансового управління у банку;
- розробити алгоритм стратегічного фінансового управління у банку з обґрунтуванням конкретних дій на кожному етапі;
- запропонувати конкретні заходи щодо покращення механізму управління банком у довгостроковий перспективі.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного фінансового управління у комерційних банках.

Предметом дослідження є механізм організації та складові процесу фінансового стратегічного управління у банку.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дисертаційної роботи становить сукупність принципів, загальнонаукових і спеціальних мето-

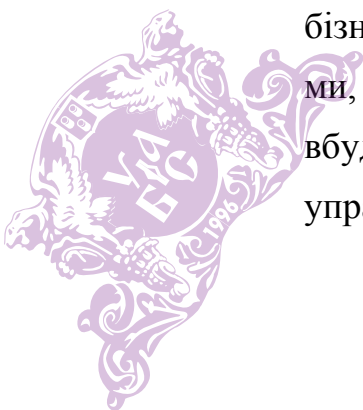


дів та прийомів наукового дослідження, використання яких зумовлене науковими завданнями.

У процесі дослідження використовувались сучасні методи дослідження: системний аналіз (при визначенні загальних принципів і функцій фінансового стратегічного управління); порівняльний аналіз та метод порівняльних характеристик (при аналізі досвіду стратегічного управління іноземних і вітчизняних банків); економіко-статистичні та економіко-математичні методи, фінансовий та управлінський аналізи (при оцінці фінансового стану та перспектив розвитку банку); SWOT-аналіз (при оцінці можливостей та загроз для діяльності банку) та ін.

Наукова новизна одержаних результатів визначається внеском автора у розв'язання актуальної наукової задачі розробки науково-методичних основ стратегічного фінансового управління і полягає в наступному:

- систематизовано та суттєво поглиблено економічний зміст категорій “філософія бізнесу”, “кредо банку”, “місія банку”, “стратегія банку”, “стратегічне фінансове управління”;
- вперше запропоновано комплексну методологію та розроблено науково-методичне забезпечення стратегічного фінансового управління у банку, які базуються на розширенні широко вживаного на практиці підходу до процесу стратегічного управління як обмеженого стратегічним фінансовим аналізом, плануванням та виконанням плану, за рахунок обов'язкового включення у даний процес функцій контролю і оперативного коригування стратегічних цілей відповідно до змін у зовнішньому оточенні та забезпечення його циклічності;
- удосконалено схему взаємовідносин специфічних для банківської сфери видів діяльності (фінансовий аналіз, фінансове планування, бізнес-планування, бюджетування, управління активами та пасивами, управління власними коштами та управління ризиками), які вбудовано у запропонований механізм стратегічного фінансового управління у банку;

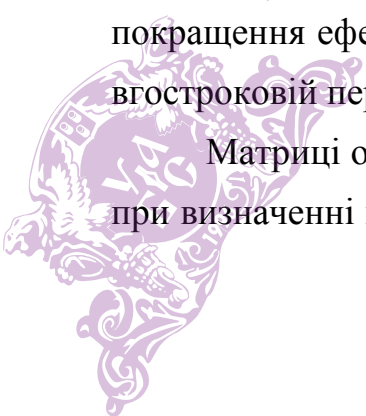


- вперше запропоновано механізм впровадження у практику стратегічного фінансового управління банку підходу, заснованого на системі збалансованих показників ефективності, яка орієнтована на тісний взаємозв'язок між декларованими стратегічними цілями та планами і їх безпосередньою реалізацією;
- удосконалено традиційні для реального сектора економіки моделі (матриці) стратегічного аналізу з метою їх використання у банківському секторі та вперше розроблено концептуальні моделі, застосування яких ґрунтується на результатах динамічного аналізу конкурентного розвитку фінансово-кредитного інституту у вимірниках основних фінансових і маркетингових показників;
- набули подальшого розвитку рекомендації щодо ефективного використання контролінгу у стратегічному фінансовому управлінні у банку, суть яких полягає у підтримці процесу прийняття управлінських рішень, супроводі виконання довгострокових цілей банку, орієнтації на досягнення стабільного розвитку у довгостроковому періоді і набуття конкурентних переваг.

Практичне значення одержаних результатів дослідження визначається обґрунтованими пропозиціями щодо вдосконалення системи стратегічного фінансового управління у банку. Основні положення дисертаційної роботи мають науково-практичну спрямованість. Одержані результати і сформульовані висновки є внеском у розвиток теоретичних положень довгострокового фінансового управління банком за умов трансформаційної економіки.

Використання у практичній діяльності запропонованих автором рекомендацій щодо організації процедури стратегічного фінансового управління у банку, розробки механізму і регламенту стратегічного управління спрямоване на покращення ефективності залучення й використання фінансових ресурсів у довгостроковій перспективі.

Матриці оцінки конкурентоспроможності банку можуть бути використані при визначенні конкретним банком своєї позиції у тій чи іншій галузі банківсь-



кого бізнесу та виявленні перспектив його розвитку, для створення відповідного механізму управління стратегічним розвитком банку.

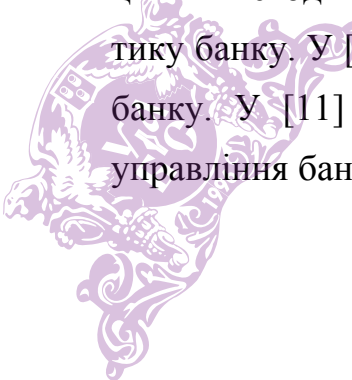
Практичне значення теоретичних, методичних і науково-прикладних розробок підтверджується результатом їхнього використання в роботі АППБ “Аваль”.

Результати дисертаційного дослідження використовуються в Українській академії банківської справи при викладанні студентам курсів “Банківський менеджмент”, “Стратегічне управління”, “Стратегічне фінансове планування”.

Наукові результати, що виносяться на захист, одержані автором особисто і знайшли відображення в опублікованих працях.

Особистий внесок здобувача полягає у суттєвому поглибленні економічного змісту категорій “філософія бізнесу”, “кредо банку”, “місія банку”, “стратегія банку”, “стратегічне фінансове управління”; розробці методології та науково-методичного забезпечення стратегічного фінансового управління у банку; удосконаленні схеми взаємовідносин основних видів банківської діяльності; розробці процедури впровадження системи збалансованих показників ефективності у стратегічне фінансове управління; розробці моделей оцінки конкурентної позиції банку на ринку фінансово-кредитних послуг.

У роботі [4] автором аналізується стратегічне планування на рівні банківського підрозділу, робиться висновок, що плани підрозділу повинні реалізовуватись на основі аналізу місцевих ринків, цілей і стратегій банку. У [5] здійснюється аналіз конкурентоспроможності банків України. У [6] досліджуються питання оцінки конкурентоспроможності банку при вирішенні завдань визначення інвестиційної привабливості регіону. У роботі [7] досліджено процедуру стратегічного фінансового планування й бюджетування, стратегії управління активами, пасивами, власними коштами. У [8] систематизовано загальні принципи і методи стратегічного менеджменту. У [9] досліджено продуктову політику банку. У [10] автором виявлені проблеми оцінки конкурентоспроможності банку. У [11] формулюються основні принципи для створення нормативів управління банківськими системами.



Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки дисертаційної роботи оприлюднені автором на конференціях і семінарах. Серед них: Всеукраїнська науково-практична конференція “Стан і перспективи розвитку банківської системи України” (м. Суми, 1999, 2000, 2002); Всеукраїнська науково-практична конференція “Проблеми формування та реалізації інвестиційної стратегії господарюючого суб’єкта” (м. Дніпропетровськ, 2002).

Крім того, результати дослідження доповідалися автором на науково-практичних конференціях професорсько-викладацького складу Української академії банківської справи та семінарах АППБ “Аваль”.

Наукові публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційної роботи опубліковані автором особисто та у співавторстві в 11 наукових та науково-методичних працях. Обсяг опублікованого матеріалу, який належить особисто автору, становить 5,7 д.а.

Структура і зміст дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 193 сторінки. У тому числі на 34 сторінках розміщені 16 рисунків, 10 таблиць і список використаних джерел зі 124 найменувань.



РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

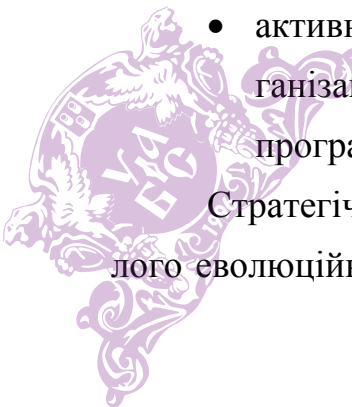
1.1. Основні складові і поняття стратегічного управління в банку

Стратегічний менеджмент являє собою процес реалізації виваженої концепції, що ґрунтується на поєднанні цільового та інтегрального підходів до діяльності організації. Саме це сполучення, на думку більшості теоретиків і практиків управління, дозволяє ефективно визначати цілі розвитку організації, порівнювати їх і приводити у відповідність з наявними можливостями за рахунок розробки та реалізації стратегій.

Стратегічний менеджмент як найвищий рівень управління характеризується такими особливостями:

- поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації;
- створення адекватних систем управління на основі результатів аналізу умов, в яких функціонує організація;
- збір, аналіз, інтерпретація та використання інформації для прийняття стратегічних рішень;
- прогнозування наслідків стратегічних рішень у сполученні з впливом на розвиток ситуації шляхом відповідного розподілу ресурсів, формування ефективних зв'язків та стратегічної спрямованості поведінки персоналу;
- активне застосування інструментів і методів управління розвитком організації (стратегії, стратегічні плани, концепції розвитку, проекти та програми та ін.) і т.д. [1-3].

Стратегічний менеджмент як система знань формувалася в процесі тривалого еволюційного розвитку методології управління шляхом поступового удо-



сконалення її елементів і усунення властивих їм недоліків.

Концепція стратегічного менеджменту сформувалася у процесі проходження наступних етапів еволюційного розвитку:

- 1) поточне планування (бюджетування, бюджетне планування);
- 2) довгострокове планування;
- 3) стратегічне планування;
- 4) стратегічне управління (стратегічний менеджмент) [1-7].

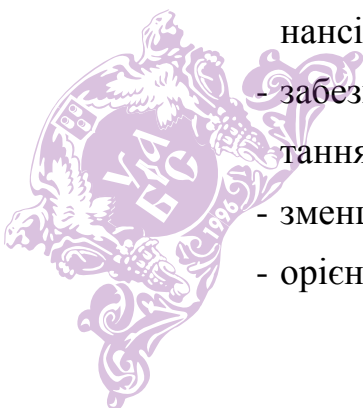
Основу кожного з наведених етапів складає відповідна концепція управління, тобто система ідей, принципів, уявлень, які визначають мету функціонування організації, механізми взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління в її межах, а також характер відносин між ланками внутрішньої структури організації та її оточенням.

Історично першою формою стратегічного управління, що набула значного поширення в системі управління 1940-1950-х років, було поточне планування, серед характерних рис якого можна назвати:

- контроль та управління за відхиленнями від планів;
- короткостроковий характер (обмеження строку дії планів одним роком);
- внутрішня спрямованість (відображення у статтях планів виключно фінансових і натуральних показників внутрішньої діяльності організації);
- централізоване прийняття рішень і т.д. [5, 8].

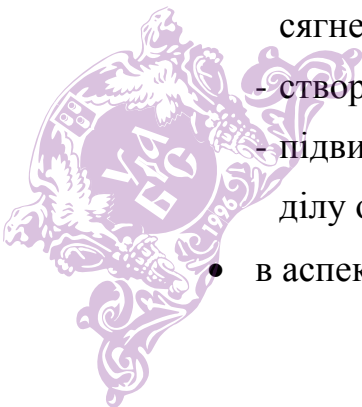
До переваг використання системи поточного планування у банку можна віднести:

- в аспекті витрат:
 - економія всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів і т.д.);
 - забезпечення ефективного контролю за цілеспрямованим використанням витрат;
 - зменшення витрат за рахунок значного рівня централізації рішень;
 - орієнтація на підвищення ефективності діяльності фінансових і бух-



галтерських підрозділів за рахунок пошуку та максимального використання всіх видів резервів і т.д.;

- в аспекті фінансів:
 - прогнозування та планування надходжень і використання фінансових ресурсів на протязі планового періоду та визначення чітких фінансових меж діяльності;
 - внутрішнє структуризація банку шляхом створення „центрів фінансової відповідальності”;
 - підвищення потенційних можливостей банку щодо акумуляції фінансових ресурсів;
- в аспекті комерційної діяльності:
 - аналіз і прогнозування місця та перспектив банківських продуктів на ринку;
 - визначення та виконання дій, спрямованих на поліпшення ринкового положення банку в цілому;
- в аспекті планово-аналітичної діяльності:
 - детальний аналіз всіх напрямків діяльності банку;
 - розробка всебічно обґрунтованих планів;
 - кількісна та об'єктивна оцінка рівня досягнення короткострокових цілей банку (з виключенням емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);
 - виявлення відхилень у виконанні планів;
- в аспекті комплексного управління:
 - чітке визначення місця, важливості та ринкової вартості кожної з структурних ланок банку;
 - координація діяльності всіх підрозділів для оптимізації процесу досягнення кінцевих результатів;
 - створення умов для децентралізації управління;
 - підвищення гнучкості управління за рахунок обґрунтованого розподілу обов'язків персоналу;
- в аспекті організації контролю:



- створення умов для контролю за використанням грошових ресурсів і здійсненням інвестицій;
- забезпечення контролю рентабельності та ін.

Практика засвідчила, що функціонування системи управління організацією на засадах поточного планування не забезпечує необхідного рівня ефективності стратегічного розвитку, що зумовлено наявністю певних недоліків, основними серед яких, на нашу думку, є:

- здійснення значних витрат часу та фінансових ресурсів;
- реорганізація структури управління, що за відсутності ефективної системи контролю може зумовити підвищення рівня консерватизму та опору інноваційним перетворенням;
- виконаний рівень вимог до накопиченого досвіду та навичок робітників і, в першу чергу, керівників банку;
- створення реальних перешкод для перспективного розвитку банку через надмірну орієнтацію на забезпеченні значного рівня поточних прибутків і т.д.

Під час активного використання системи поточного планування значного поширення набули два його напрямки. Характерними рисами першого напрямку були незмінність планів (бюджетів) протягом року (кварталу), а у випадку крайньої необхідності – внесення змін тільки з дозволу вищого керівництва (даний підхід був характерним переважно для японських організацій). Другий напрямок характеризувався гнучким підходом до планування тобто пристосуванням планів до умов конкретної ситуації, але тільки за умови гарантованого одержання приросту прибутку або зменшення витрат (гнучкі бюджети склалися переважно американськими фірмами) [9].

У процесі свого розвитку система поточного планування позбавлялася певних недоліків і обмежень, пов'язаних з її використанням. Так, на зміну сталим планам-кошторисам прийшли гнучкі бюджети, основна відмінність яких полягала у використанні інтервальних значень допустимих показників, ретельно обгрунтованих з розбивкою на квартали та місяці.

У США в 1960-х роках значного поширення набули такі форми поточно-

го планування, як програмне бюджетування (орієнтація на виконанні певного проекту чи програми), а також так звані „О-бюджети”, зміст яких полягав у доведенні керівництвом кожного структурного підрозділу організації необхідності існування їхнього підрозділу та його включення до планового бюджету на наступний рік незалежно від показників, досягнутих у звітному періоді) [10].

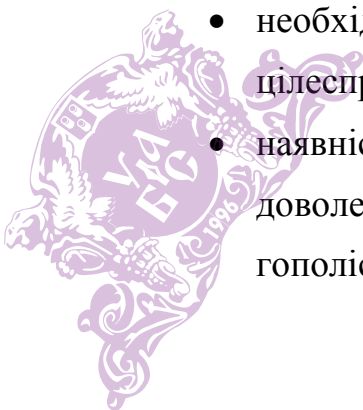
Слід зауважити, що незважаючи на недоліки традиційних методів поточного планування та бюджетування, їх використання є однією з необхідних складових фінансово-економічного механізму стратегічного менеджменту будь-якого сучасного банку.

Наступним етапом еволюції стратегічного управління стало поширення на початку 1950-х років системи норм і принципів довгострокового планування, яке в подальші 20 років набуло досить широкого розвитку. Це, на нашу думку, можна пояснити адекватністю та доцільністю його використання в умовах „зрілості” більшості ринків розвинутих країн світу, характерними рисами яких були значні темпи росту та відносна передбачуваність, порівняно вузька спеціалізація ринкових лідерів і досить низький рівень конкуренції між ними.

Зміст довгострокового планування полягав у прогнозуванні окремих аспектів діяльності організації (обсяги виробництва, обсяги продаж, ціни, собівартість і т.д.) на декілька років. При цьому основу прогнозування складала сукупність результатів екстраполяції тенденцій розвитку відповідних явищ і процесів у минулому. Це, на нашу думку, свідчить про те, що довгострокове планування базується на гіпотезі про можливість передбачення та контролю майбутнього.

До основних факторів, які зумовлюють необхідність і можливість розширення меж планування банку понад один рік, тобто перехід від поточного (короткострокового) до довгострокового планування, можна віднести:

- необхідність забезпечення ефективного управління та довгострокової цілеспрямованості розвитку банку;
- наявність широких можливостей розвитку в умовах низького рівня задоволеності сукупного платоспроможного попиту та переважного олігополістичного характеру основних ринків;



- створення відповідного науково-методичного апарату (економіко-математичні методи, програмне забезпечення тощо), використання якого дозволяє здійснювати такі дії, як аналіз значних обсягів інформації, розробка довгострокових прогнозів і перспективних цілей розвитку [11].

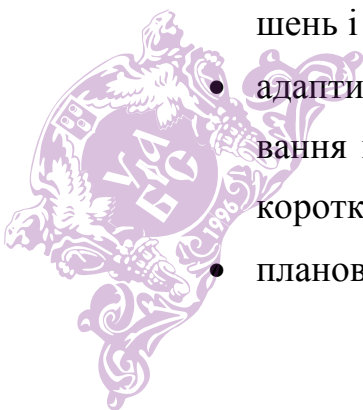
Основу довгострокового планування склали екстраполяційні прогнози, побудовані з використанням різноманітних математичних моделей, спрямованих на урахування факторів, які сприяють розвитку організації або обмежують його можливості. При цьому основними з лімітуючих факторів вважалися фінансові ресурси та джерела їх формування.

Використання формальних процедур довгострокового планування виявилось результатом розвитку процесу поточного планування, який широко застосовувався та вдосконалювався впродовж кількох десятиліть. Однак, окрім більш тривалого періоду аналізу, довгострокове планування використовувало різні варіанти екстраполяції, а потім і набагато більш складні моделі прогнозування.

Досвід застосування довгострокового планування на основі методів екстраполяції сприяв формуванню у керівників організацій неадекватного уявлення про можливість передбачення майбутнього. Організації витрачали значні обсяги коштів і часу на розробку складних моделей, здійснення розрахунків, формування детальних планів, але це не забезпечувало очікуваного ефекту через невідповідність прогнозів фактичному розвитку подій.

У рамках довгострокового планування мали місце різні підходи до управління організацією, в тому числі – банком:

- підприємницький, основною рисою якого є формування загального уявлення про майбутній стан організації та її розвиток відповідно до одного з можливих варіантів за допомогою реалізації послідовних рішень і дій;
- адаптивний, специфіка якого полягає в орієнтації на постійне реагування на проблеми, що визначає шлях розвитку організації у вигляді коротких кроків за невизначеної перспективи;
- плановий, використання якого дозволяє досягати цілей, визначених за-



здаlegідь за відсутності гнучкого реагування та адаптації відповідно до динаміки умов оточення [10].

З подальшим розвитком світової економіки надмірна орієнтація на виконання планового підходу до управління виявилася неадекватною умовам, що склалися на більшості ринків. Саме неприйнятність довгострокового планування в умовах, коли зовнішнє середовище організацій ставало все більш складним і динамічним, зумовила інтенсивне впровадження в 1960-70-х роках концепції стратегічного планування, відмінність якої полягала у сполученні методів довгострокового планування та маркетингового управління.

Стратегічне планування обов'язково передбачає аналіз внутрішніх можливостей організації та зовнішніх конкурентних сил і пошук шляхів використання зовнішніх можливостей з урахуванням особливостей організації. Мета стратегічного планування полягає в підвищенні ефективності реагування організації на ринкову динаміку та поведінку конкурентів [12].

Серед основних факторів, які сприяли розвитку стратегічного планування у банку, можна назвати:

- зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
- розвиток методології та інструментарію планування;
- науково-технічний прогрес;
- наявність необхідної електронно-обчислювальної техніки та кваліфікованих кадрів;
- зайняття лідируючих позицій банками, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню та ін.

Таким чином, розвиток системи стратегічного планування був обумовлений формуванням потреб у розробці реальних і надійних планів майбутнього розвитку, у визначенні перспектив на основі дослідження альтернатив розвитку.

Слід зауважити, що на відміну від довгострокового, стратегічне планування представляє собою адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та коригування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оці-

нки змін в оточенні організації.

Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та коротко-строкових планів, проектів і програм, однак головне значення при цьому мають довгострокові цілі та стратегії їх досягнення.

Формування потреб у більш гнучких підходах до планування, необхідність балансування різними за тривалістю діями для досягнення перспективних цілей обумовили підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності банку, зміст якого полягає у створенні вхідних даних для прогнозування можливостей розвитку ситуації. Необхідною стали інтеграція різних видів планової діяльності, що здійснюється різними підсистемами організації, та удосконалення процесу управління стратегічним розвитком, що знайшло своє відображення у формуванні та поширенні на початку 1970-х років концепції стратегічного управління (стратегічного менеджменту).

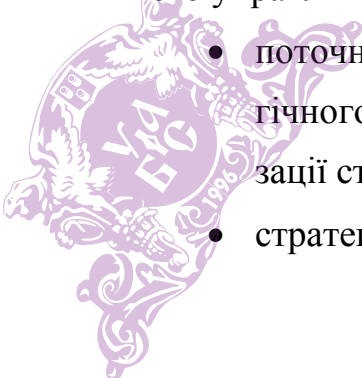
Якщо стратегічне планування орієнтується на прийняття оптимальних стратегічних рішень, то стратегічне управління – на досягненні певних результатів, а саме освоєнні нових ринків, нових товарів і нових технологій.

Стратегічний менеджмент не розглядає зовнішнє середовище як даність і незмінність, до якої організація повинна пристосовуватися, а навпаки аналізує та враховує процеси зміни зовнішнього середовища. Він містить у собі елементи всіх попередніх концепцій управління, тобто припускає складання коротко-строкових планів, використання методу екстраполяції для оцінки розвитку відносно стабільних факторів зовнішнього середовища, використання елементів стратегічного планування, а також вжиття адаптивних стратегічних рішень.

Результати порівняльного аналізу етапів формування стратегічного менеджменту наведено в табл. 1.1. [13].

Сучасна теорія та практика менеджменту виділяє такі напрямки стратегічного управління:

- поточне стратегічне управління, яке є логічним продовженням стратегічного планування, охоплює підсистеми аналізу, планування та реалізації стратегії (управління стратегічними можливостями);
- стратегічне управління у реальному масштабі часу, яке забезпечує ви-



рішення стратегічних завдань відповідно до непередбачуваних проблем. Набуло досить широкого розповсюдження в умовах, коли зміни в зовнішньому середовищі відбуваються досить часто та вимагають відповідної реакції у вигляді прийняття нових стратегічних завдань за відсутності достатнього часу на перегляд стратегії [9].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика концепцій управління

Параметри	Етапи розвитку стратегічного менеджменту			
	<i>Поточне планування</i>	<i>Довгострокове планування</i>	<i>Стратегічне планування</i>	<i>Стратегічний менеджмент</i>
<i>Період</i>	З 1940-х рр.	З 1950-х рр.	З 1960-х рр.	З 1970-х рр.
<i>Припущення</i>	Минуле повторюється	Тенденції зберігаються	Передбачуваність нових явищ (тенденцій)	Часткова передбачуваність слабких сигналів
<i>Тип змін</i>	Повільніше за реакцію організації	Порівняно з реакцією організації	Порівняно з реакцією організації	Швидше за реакцію організації
<i>Процес</i>	Циклічний	Циклічний	Циклічний	Реальний час
<i>Основа управління</i>	Контроль відхилень, комплексне управління	Передбачення росту та можливостей	Зміна стратегічних цілей	Розвиток організації та зовнішнього середовища
<i>Акцент в управлінні</i>	Стабільність	Передбачення	Дослідження	Творчість

В якості основних складових стратегічного менеджменту фахівці виділяють:

- використання людського потенціалу в якості основного фактору стратегічного розвитку організації;
- орієнтація операційної діяльності на потребах споживачів;
- гнучка адаптація до змін зовнішнього середовища;



- здійснення своєчасних змін в організації з метою збереження та розвитку конкурентних переваг;
- визначення послідовності дій організації щодо розробки та реалізації стратегії та ін. [14-18].

Стратегічний менеджмент як процес складається з визначення цілей, розробки стратегій, визначення необхідних ресурсів і підтримки відповідних взаємин із зовнішнім середовищем.

Слід зауважити, що стратегічний менеджмент представляє собою сферу практичної діяльності обмеженого кола топ-менеджерів. Це теорія, що ґрунтується на чітких принципах, нормах і процедурах стосовно процесів планування, реалізації та контролю виконання стратегії організації. Це складна система поглядів, підходів і напрямків, у яких у різній пропорції сполучаються емпіричні дослідження, теоретичні узагальнення та методологічні принципи для вирішення конкретних завдань розвитку організації.

При визначенні стратегічного менеджменту як категорії, першочергова увага дослідників акцентується на тих або інших його аспектах, основними серед яких, на нашу думку, є:

- параметри організаційного оточення (аналіз оточення);
- визначення довгострокових цілей організації та шляхів їх досягнення (цілі та засоби);
- діяльність, пов'язана з реалізацією стратегії (дієвий підхід).

Прикладом підходу до визначення стратегічного менеджменту, заснованого на концепції аналізу оточення, може служити визначення, відповідно до якого стратегічний менеджмент є процесом прийняття рішень, що поєднує внутрішні організаційні можливості з погрозами та сприятливими можливостями зовнішнього середовища: стратегічний менеджмент – це процес визначення та встановлення зв'язку організації з її оточенням, зміст якого полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє організації та її підрозділам діяти максимально ефективно [19].

Цей підхід тісно пов'язаний з традиційними методами стратегічного пла-

нування та серед переваг свого використання містить простоту в розумінні послідовності дій менеджерів. Однак, на нашу думку, абсолютизація та догматизація його використання у банку без урахування інших аспектів стратегічного управління пов'язана з небезпекою того, що окремі внутрішні можливості, які в багатьох випадках могли б успішно нейтралізувати зовнішні погрози, можуть залишитися поза сферою аналізу.

Розуміння природи стратегічного менеджменту відповідно до підходу „Цілі та засоби” представлено, наприклад, у визначенні, відповідно до якого стратегічний менеджмент – це напрямок у теорії прийняття рішень, в якому першочергова увага акцентується на необхідності розвитку ефективної стратегії або комплексу стратегій з метою досягнення корпоративних цілей [20].

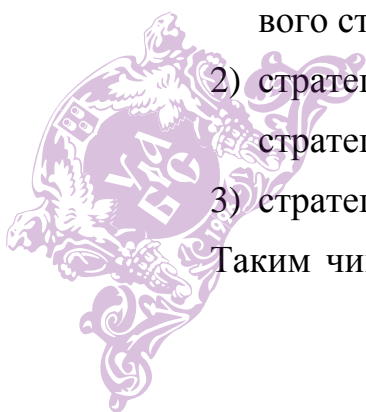
Це визначення свідчить, що стратегічний менеджмент ставить за мету розробку серії рішень різного рівня, між якими існує взаємозв'язок і які організовані відповідно до певної ієрархії для максимально ефективного досягнення цілей банку.

До цього підходу можна віднести також визначення, відповідно до якого стратегічний менеджмент – це розробка та реалізація плану управління організацією, спрямованого на зміцнення її ринкових позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей або набір рішень і дій щодо визначення та виконання стратегій, розроблених для оптимального досягнення цілей організації [15].

Останній підхід поєднує сутнісні передумови двох попередніх і, у свою чергу, акцентує увагу на послідовності дій щодо здійснення стратегічного управління. В межах цього підходу для комерційного банку можна виділити таку послідовність дій:

- 1) стратегічний аналіз, зміст якого полягає у розумінні поточного ринкового стану організації;
- 2) стратегічний вибір, який припускає розробку та оцінку альтернатив стратегічного розвитку організації;
- 3) стратегічна імплементація, тобто процес реалізації обраних стратегій.

Таким чином, необхідно зазначити, що існує величезна кількість визна-



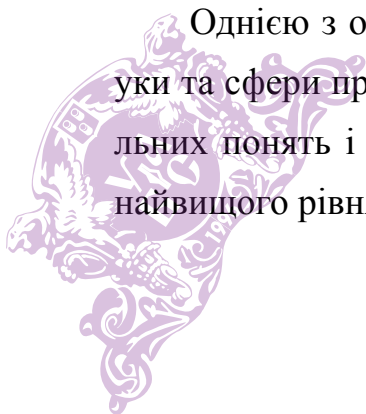
чень стратегічного управління, але узагальнюючи весь теоретичний досвід у цьому напрямку, можна запропонувати дефініцію, відповідно до якої стратегічний менеджмент – це процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу організації з можливостями та погрозами зовнішнього середовища.

Проаналізувавши значну кількість різноманітних теоретичних і навчально-методичних видань, присвячених проблемам стратегічного управління [9, 21-23], можна дійти висновку, що теорія стратегічного менеджменту поділяється на різні напрямки, які базуються на специфічних методологічних пріоритетах. Прихильники кожного з таких напрямків вивчають окремі аспекти такого складного багатфакторного процесу (явища, феномену) сучасного бізнесу, яким є стратегічний менеджмент. Це дозволяє виділити в його межах окремі наукові школи (табл. 1.2). Необхідно зазначити, що сфера їх можливого застосування є обмеженою через незначну кількість напрямків відповідних теоретичних досліджень. Лише комплексний, системний підхід може дозволити сформувати більш-менш адекватне уявлення про стратегічне управління і розробити дійсно ефективні та обґрунтовані рекомендації щодо підвищення ефективності існуючої практики управління.

Таким чином, стратегічне управління представляє собою досить складну економічну категорію, що відображає теорію та практику окремої галузі суспільно-економічної діяльності.

У даній роботі під стратегічним управлінням банку буде розумітися від управління, спрямований на формування бажаного економічного стану банку, досяжного у довгостроковій перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні наслідки.

Однією з основних передумов розвитку стратегічного менеджменту як науки та сфери практичної діяльності суспільства є наявність комплексу універсальних понять і категорій, використання яких є своєрідною прерогативою саме найвищого рівня управління.



Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика шкіл стратегічного управління

Критерії порівняння	Школи стратегічного управління									
	Проектування (Designing)	Планування (Planning)	Позиціонування (Positioning)	Підприємницька (Entrepreneurial)	Пізнавальна (Cognitive)	Навчання (Learning)	Влади (Power)	Культурна (Cultural)	Оточуючого середовища (Environmental)	Конфігурації (Configuration)
Основні автори	P.Seiznick, W.H.Newman, K.R.Andrews	I.Ansoff	Роботи університету Purdue (D.E.Schendel, K.J.Hattlen, M.E.Porter)	J.A.Schumpeter, A.H.Cole	H.A.Simon та J.G.March	C.E.Lindbiom, R.M.Cyert та J.G.March, K.E.Weuck, J.B.Quinn та	G.T.Alison J.Pfeffer, G.R.Salancik, W.G.Astley	E.Rhenman R.Normann	M.T.Hannan & J.Freeman. Теоретики непередбачуваності (D.S.Pughetal)	A.D.Chander, H.Mintzberg, D.Miller R.E. Miles та C.C.Snow
Базова дисципліна	Відсутня	Деякі зв'язки з міським плануванням, теорією систем та кібернетикою	Економіка (організація виробництва) та воєнна історія	Відсутня	Психологія (пізнавальна)	Теорія хаосу у математиці	Політичні науки	Антропологія	Біологія	Історія
Прихильники	Викладачі ситуаційних вправ (Гарвардський університет), прихильники лідерства	Професійні менеджери, магістри з бізнес адміністрування, штатні експерти, консультанти	Аналітичні штатні працівники, консультанти	Популярні ділові видання, малі підприємці	Песимісти	Люди, схильні до експериментів, невизначеності, пристосування	Люди, що цікавляться владою, політикою та секретністю	Люди, які приділяють увагу громадським, духовним, колективним цінностям	Екологи, деякі організаційні теоретики, позитивісти	Підрядчики та комплектувальники, агенти
Зміст	Пристосовуйся	Формалізуй	Аналізуй	Уявляй	Борись або твори	Вчися	Сприяй	Об'єднайся	Реагуй	Об'єднайся, трансформуйся
Заклик	Думай (розробка стратегії як ситуаційна вправа)	Розробляй програму, а не формулюй	Рахуй, а не створюй або доручай	Зосереджуйся, а не сподівайся	Набридай (якщо не можеш боротися іншим чином)	Грай, а не переслідуй мету	Накопичуй, а не ділись	Зберігай назавжди, а не змінюй	Здавайся, а не пристосовуйся	Об'єднайся, а не відділяйся, не пристосовуйся
Категорія школи	Настановча	Настановча	Настановча	Описова (певною мірою настановча)	Описова	Описова	Описова	Описова	Описова	Описова та настановча
Спрощена асоціація	"Дивися перед тим, як зробити"	"Один стіжок, зроблений вчашно, дорівнює дев'яти"	"Ніщо не має значення, крім фактів"	"Зробіть нас вашим лідером"	"Я це побачу тоді, коли повірю"	"Якщо перший раз у тебе не вийшло, спробуй ще раз"	"Обережність перемагає"	"Яблуко далеко від яблуні не падає"	"Все залежить"	"Кожному овочу свій час"

Найбільш загальним серед таких понять стратегічного менеджменту є філософія бізнесу, під якою розуміється уявлення керівництва організації про її призначення, сенс існування, роль в цілісній системі суспільних відносин і громадського життя в цілому [24].

Теоретики та практики менеджменту, як правило, включають до філософії банку такі компоненти, як:

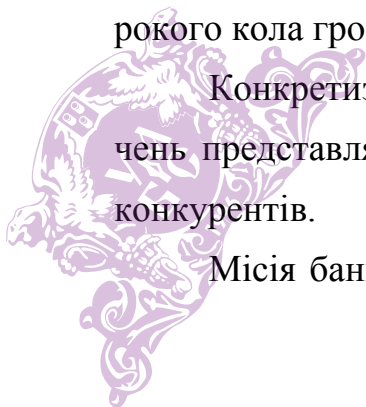
- взаємини банку та осіб, зацікавлених у його діяльності (клієнти, партнери, акціонери, робітники);
- взаємодія банку з елементами зовнішнього середовища (поліпшення оточення або пристосування до його умов);
- визначення загальних цілей у вимірниках темпів росту (обсяг послуг, частка ринку, рентабельність і т.д.);
- вибір основних напрямків внутрішньої політики (стиль управління, менеджмент персоналу, маркетингова діяльність, застосування інформаційних технологій і т.д.);
- формування корпоративних цінностей (принципи, правила та норми взаємовідносин в межах колективу та з представниками зовнішнього середовища та ін.) (рис. 1.1) [6, 9, 25, 26].

На нашу думку, сенс і призначення філософії полягає у відображенні формальних і неформальних елементів організаційної культури (цілі, цінності, принципи, норми, переконання), відповідно до яких і з урахуванням яких здійснюється стратегічний розвиток банку.

З поняттям філософії бізнесу безпосередньо пов'язане таке ключове поняття стратегічного менеджменту, як кредо за допомогою якого здійснюється популяризація та розповсюдження інформації про філософію банку, бачення керівниками її майбутнього, стратегічні цілі та шляхи їх досягнення серед широкого кола громадян.

Конкретизація філософії стратегічного розвитку банку до декількох речень представляє собою місію, тобто інструмент індивідуалізації банку серед конкурентів.

Місія банку – це його загальна мета, чітко виражена причина його існу-



вання, яка відображає можливість і бажання надання певного виду послуг з метою максимального задоволення конкретного виду потреб окремої категорії клієнтів в умовах конкурентної боротьби.



Рис. 1.1. Структура філософії банку

На відміну від філософії бізнесу, що представляє собою уявлення керівництва компанії про її майбутнє та ґрунтується на життєвих цінностях і емоціях її керівництва, місія може бути визначена як сукупність індивідуальних характеристик банку, що містить основні цілі, особливості діяльності, основні характеристики послуг, головні цінності та ставлення до ринкових і конкурентних умов.

Місія, заснована на філософії бізнесу, інформує робітників і суспільство стосовно загальних напрямків діяльності банку, забезпечує розуміння, необхідне для формулювання та реалізації його стратегії.

Місія – це декларація унікальної мети банку та можливостей його дій стосовно послуг і ринку. Вона забезпечує загальний опис послуг, які банк планує здійснювати, і ринків, які він буде обслуговувати, використовуючи свої внутрішні конкурентні переваги.

Виконане дослідження свідчить, що керівництво значної кількості вітчизняних банків дуже вузько розуміє місію стратегічного розвитку та вбачає ос-

новним завданням бізнесу максимізацію прибутку. Однак це – суто внутрішня проблема банку, висувати яку на перший план і тим самим обмежувати простір для прийняття управлінських рішень, є невірним. Акцентування уваги на поточному прибутку перешкоджає об'єктивному аналізу факторів зовнішнього середовища, сприяє однобічному розгляду проблем, можливостей і погроз, а також негативно впливає на прийняття стратегічних рішень, пов'язаних з необхідністю інвестування значних обсягів ресурсів з метою забезпечення перспективного розвитку.

Увага в процесі розвитку банку повинна акцентуватися на задоволенні потреб клієнтів та суспільства в цілому, а не на товарі, а тим більше, – прибутку, тому що місія визначається, в першу чергу, з урахуванням споживчих інтересів і потреб.

Розглядаючи місію банку з погляду визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення, керівництво фактично створює клієнтів для підтримки банку в майбутньому. Якщо банк дотримується такої позиції, то за умови ефективної реалізації місії це буде супроводжуватися отриманням прибутку.

Тільки якісне задоволення адекватно визначених потреб у банківських послугах раціонально відібраних груп споживачів дозволяє організації досягати бажаних результатів (не обов'язково прибутку), а тому саме такий підхід має бути зафіксований у якості основного завдання банку, тобто місії.

Наявність документу, що відображає місію банку, є надзвичайно важливою як для внутрішньої, так і для зовнішньої сфер діяльності. При цьому його внутрішнє використання, на нашу думку, полягає у підвищенні розуміння персоналом цілей стратегічного розвитку та стимулювання сумлінного виконання обов'язків, формуванні чітких поглядів вищого керівництва стосовно довгострокових цілей розвитку банку, зниженні ризику недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень, спрощенні процесу формулювання завдань і цілей окремих підрозділів організації, створенні ієрархічної системи стратегічного управління, підвищенні рівня ефективності стратегічного розвитку та ін.

Зовнішнє використання формалізованої місії припускає, насамперед, сприяння створенню чіткого суспільного образу (іміджу) банку, пояснення його економічної та соціальної ролі серед громадян, формування належного сприйняття банку (іміджу) з боку клієнтів, посередників, робітників, акціонерів і суспільства в цілому.

Формулювання та належне використання місії значно підвищує цілеспрямованість і ефективність стратегічного розвитку банку за умови, що місія охоплює такі складові, як його історія, галузь діяльності, пріоритетні цілі, завдання та обмеження, основні стратегічні варіанти розвитку.

Вважається, що форма місії має бути яскравою, лаконічною, динамічною конструкцією, зручною для сприйняття. Досить часто банки не мають місії в її класичному вигляді, а її роль відіграє девіз.

Характер місії банку визначається значною кількістю факторів, кожен з яких певною мірою впливає на загальну ефективність його стратегічного розвитку (рис. 1.2).

Значна кількість банків, визначаючи місію, припускається схожих помилок, найбільш поширеною серед яких є конструювання абстрактних фраз, що складаються зі штампів і кліше, які в цілому є вірними, але не відображають головного – того, чим саме даний конкретний банк відрізняється від інших, і тому місії найчастіше забуваються вже через декілька хвилин.

Одна з основних вимог до місії полягає в тому, що вона не повинна бути розпливчастою та абстрактною. Цілком логічно, що місія, у якій не зазначаються пріоритети, чіткі цілі та завдання стратегічного розвитку, шляхи їх досягнення, не виправдовує свого призначення та існування [27]. Помилкою є також включення до тексту місії декількох різнорідних напрямків. Одна думка повинна неодмінно бути головною та свідчити про чіткість намірів керівництва банку.

Практика свідчить, що наявність конкретної, чіткої та зрозумілої місії дійсно може принести банку значну користь у визначенні пріоритетів і засвідченні основних напрямків розвитку, що може істотно прискорити та спростити процес стратегічного управління в цілому та прийняття відповідальних рішень зокрема. При цьому, на нашу думку, форма місії є не настільки важливою, як зміст, який вкладають в неї топ-менеджери.

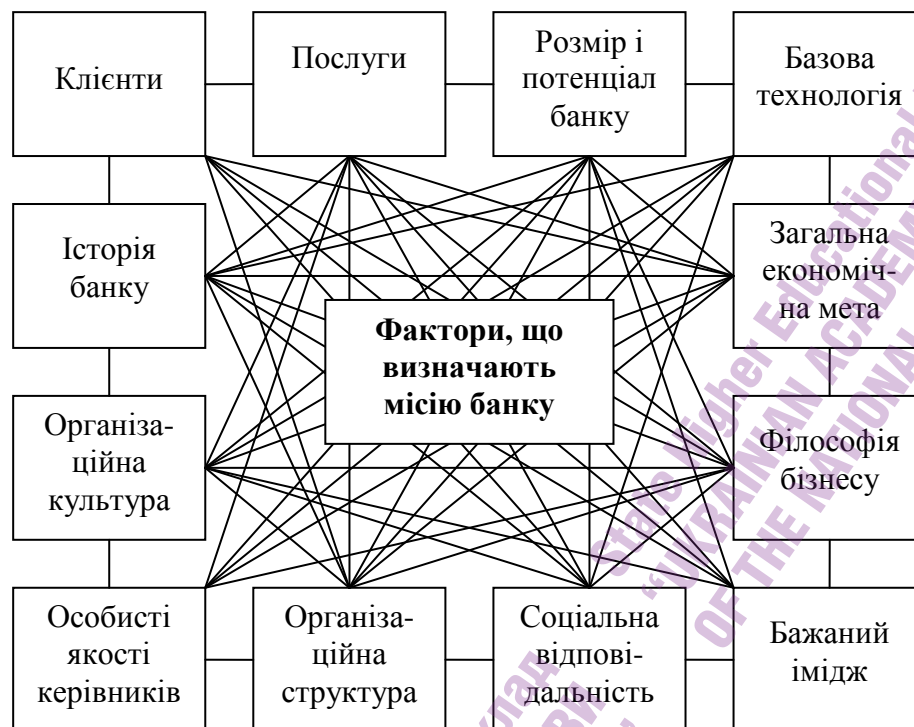


Рис. 1.2. Основні фактори, що визначають місію банку

Слід зазначити, що наявність чіткої та обґрунтованої місії має сенс тільки за умови, що банк починає змінюватися у відповідності зі своїм стратегічним баченням, використовуючи місію в якості керівного принципу, реформує організаційну структуру, виходить на нові ринки та приймає рішення, які представляють собою складові процесу розробки та реалізації відповідних стратегій.

Окрім місії, найбільш розповсюдженим є поняття „стратегія”.

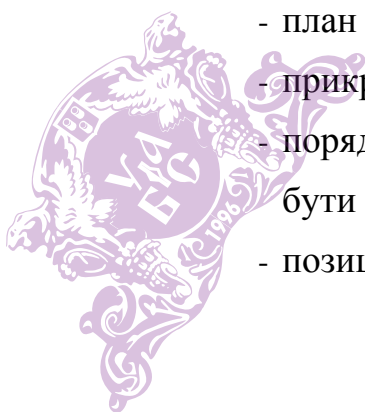
За останні десятиріччя широко до професійного словника фахівців теорії та практики менеджменту увійшло поняття стратегії як набір правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень [28].

Разом з тим стратегію розглядають як загальний комплексний план, що забезпечує здійснення місії та досягнення цілей організації. Стратегія визначає цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що організація дотримується єдиного напрямку дій. Таким чином, стратегія визначає мету перспективного розвитку, межі дій і управлінських рішень [29].

Стратегія банку – це генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення його стратегічних цілей.

Еволюція стратегічного менеджменту супроводжувалася появою різноманітних визначень стратегії, які стосуються тих чи інших аспектів цього багатогранного поняття. Підбиваючи результати аналізу можна зробити висновок про те, що стратегія банку – це:

- засіб досягнення кінцевого результату;
- поєднання всіх елементів банку в єдине ціле;
- охоплення всіх основних аспектів банку;
- довгостроковий план розвитку банку;
- забезпечення сумісності усіх планів банку;
- формування відповідей на ключові питання щодо сутності банку:
 - характеристика та особливості послуг, функцій, цільових ринків;
 - нинішнє положення (ринкове, конкурентне) банку;
 - бажане положення банку;
 - перелік необхідних дій для досягнення бажаного положення;
- результат аналізу сильних і слабких сторін банку, а також визначення можливостей і погроз його розвитку;
- заздалегідь спланована реакція банку на зміни зовнішнього середовища;
- низка цілеспрямованих рішень, які визначають:
 - цілі банку;
 - принципіві плани та політики банку, спрямовані на досягнення цілей;
 - межі ділової активності банку;
 - природу економічного та неекономічного внеску, який банк намагається здійснити з метою підвищення добробуту власників, робітників, клієнтів і суспільства в цілому;
- комбінація „5П”:
 - план дій;
 - прикриття, спрямоване на те, щоб перехитрити конкурентів;
 - порядок дій (план може бути не реалізований, але порядок дій має бути забезпечений у будь-якому випадку);
 - позиція у зовнішньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням;



- перспектива (бачення та прагнення досягти бажаного стану);
- спосіб поведінки або план, що має такі характеристики:
 - орієнтація на відносних внутрішніх перевагах та недоліках банку, прогнозних змінах в оточенні та діях конкурентів, пов'язаних з ними;
 - інтеграція основних цілей організації, норм і дій в єдине ціле;
 - спрямовування та використання ресурсів унікальним чином;
- план управління банком, спрямований на закріплення його позицій, задоволення потреб ринку та досягнення визначених цілей;
- дії та підходи управлінського персоналу щодо досягнення встановлених показників діяльності;
- комбінація запланованих дій та гнучких рішень стосовно адаптації до нових умов конкурентної боротьби та ін. [28-31].

Досить складно сформулювати єдине, виключно вірне визначення стратегії банку, але проаналізувавши існуючі теоретичні та практичні підходи, можна стверджувати, що під нею розуміється узагальнена модель довгострокових дій банку, що мають бути виконані для досягнення планових стратегічних цілей за допомогою розподілу та координації наявних ресурсів.

Фактично, стратегія банку представляє собою набір основних цілей, напрямків, ключових планів і політики їхнього досягнення, сформульованих таким чином, щоб визначити оточення, в якому функціонує та планує функціонувати банк, яким є його внутрішнє середовище зараз і яким воно має стати в майбутньому.

Розуміння стратегії базується на двох протилежних підходах:

- з *позиції передбачуваності зовнішнього середовища* (визначення кінцевого стану, що має бути досягнутий через визначений проміжок часу; фіксація дій, необхідних для досягнення цього стану; складання плану дій з диференціацією часових інтервалів, реалізація якого призводить до досягнення мети. При такому розумінні, стратегія – це конкретний довгостроковий план досягнення мети, а розробка стратегії полягає у визначенні мети та складанні довгострокового плану. Такий підхід ґрунтується на припущенні про можливість передбачення та повного контролю змін у зовнішньому середовищі організації. У сучасних умовах дотримання тільки цього підходу є недієздатним);



- з позиції *непередбачуваності зовнішнього середовища* (стратегія визначає можливість вибору з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. У даному випадку стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, інструментів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємин, позиції організації в навколишньому середовищі, та призводить до досягнення цілей) [32].

Можна виділити й інші підходи до розуміння стратегії (рис. 1.3).

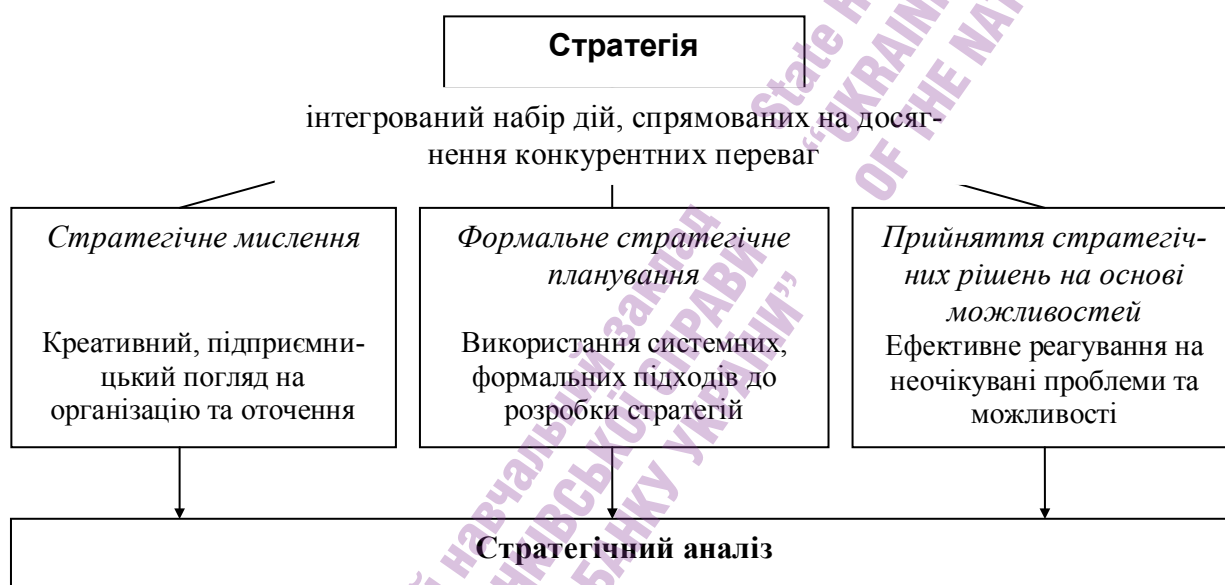


Рис. 1.3. Варіанти підходів до розробки стратегії розвитку організації

В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки перехідного типу можливі негативні наслідки управлінських помилок суттєво збільшуються незмірно. У сполученні з традиційно значним рівнем ризикованості банківського бізнесу це визначає особливу роль і фундаментальне значення стратегічного управління. На нашу думку, прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень, які не базуються на системі стратегічних настанов і принципів, супроводжується посиленням тенденцій непослідовності та стихійності розвитку банку, перетворюючи його на сукупність реактивних дій, спрямованих на ситуаційне пристосування та непов'язаних в межах єдиної цілеспрямованої лінії поведінки. Це робить успішний довгостроковий розвиток банку практично неможливим.

1.2. Аналіз основних етапів процедури стратегічного управління

Стратегічне управління представляє собою ітеративний процес, який складається з таких етапів:

- 1) формулювання філософії та місії;
- 2) визначення стратегічних цілей;
- 3) стратегічний аналіз;
- 4) розробка, оцінка та вибір стратегічних заходів (стратегій);
- 5) реалізація стратегій;
- 6) контроль реалізації стратегій (рис. 1.4).

На етапі формулювання філософії та місії відбувається розробка головних керівних принципів і підходів, які визначають характер і особливості всіх подальших стратегічних дій на всіх управлінських рівнях банку. При цьому зміст діяльності менеджерів має, на нашу думку, складатися з таких дій:

- фіксація поточної та майбутньої продуктової політики банку (особливості обслуговування);
- виявлення ринків і сегментів, регіонів і сфер діяльності, в межах яких банк:
 - має стійкі конкурентні переваги;
 - повинен зміцнити ринкові позиції;
 - планує певні дії щодо поступового проникнення та завоювання ринкових позицій (нові ринки, нові сфери діяльності);
- визначення послідовності та характеру етапів реалізації стратегічних цілей з метою максимального використання наявних можливостей і захисту банку від можливих небезпек і ризиків.

Зміст наступного етапу стратегічного управління полягає у визначенні стратегічних (загальних, довгострокових) цілей, досягнення яких має забезпечувати дотримання філософії та місії банку.

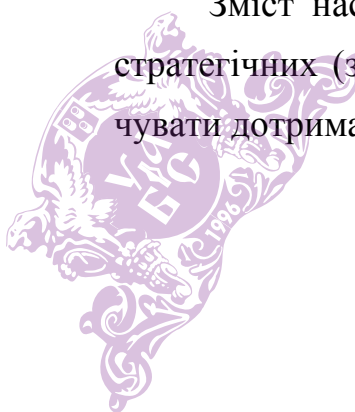
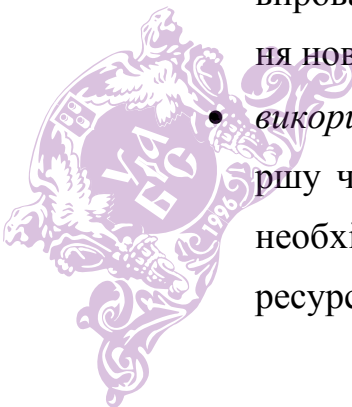




Рис. 1.4. Процедура стратегічного управління в банку

Стратегічні цілі повинні відображати пріоритети розвитку банку в таких аспектах діяльності, як:

- *ринкова позиція* (досягнення лідерства у певному сегменті ринку, підвищення частки ринку до певного рівня, утримання ринкових позицій і т.д.);
- *інновації* (використання нових методів ведення банківського бізнесу, впровадження нових видів послуг, освоєння нових ринків, застосування нових технологій або методів управління та ін.);
- *використання ресурсів* (визначення потреб у всіх видах ресурсів, у першу чергу – у фінансових та трудових; порівняння наявного рівня з необхідним, формулювання мети щодо розширення або скорочення ресурсної бази, забезпечення її стабільності та ін.);



- *прибутковість* (абсолютні та відносні вимірники прибутковості);
- *система управління* (підвищення ефективності менеджменту);
- *персонал* (збереження робочих місць, забезпечення прийняттого рівня оплати праці, поліпшення умов і мотивації праці, розвиток персоналу та ін.);
- *соціальна відповідальність* (через виняткове значення для суспільства орієнтація діяльності банків не на збільшенні власного прибутку, а на розвиток загальних цінностей та підвищення суспільного добробуту) [33-35].

Стратегічні цілі банку повинні відповідати таким критеріям:

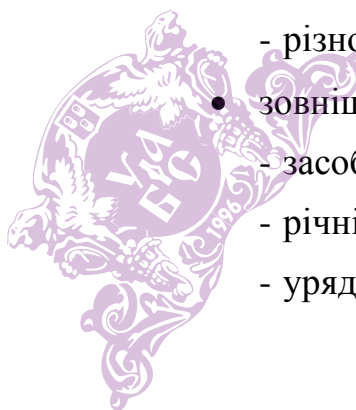
- конкретність і можливість кількісного вимірювання;
- досяжність і конкретність часових меж досягнення;
- гнучкість;
- порівнянність, взаємна підтримка та несуперечливість [36-38].

Наступним етапом стратегічного управління є стратегічний аналіз, мета якого полягає в доскональному вивченні нинішнього та прогнозуванні майбутнього стану банку з урахуванням умов зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз ґрунтується на результатах вивчення накопиченої внутрішньої та зовнішньої інформації, а також спеціалізованих досліджень, що стосуються окремих ситуацій і проблем стратегічного розвитку банку.

Основними джерелами інформації для стратегічного аналізу є:

- внутрішні:
 - статистична, бухгалтерська та оціночна звітність;
 - звіти лінійних та функціональних керівників;
 - результати внутрішніх досліджень;
 - акти ревізій і перевірок;
 - різного роду довідки та ін.;
- зовнішні:
 - засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення, радіо);
 - річні звіти банків-конкурентів;
 - урядова статистика;



- галузеві журнали;
- газети компаній, банків та інші спеціалізовані видання;
- особисті контакти з клієнтурою;
- обмін інформацією з дирекціями та службовцями інших банків;
- отримання необхідних даних шляхом їх придбання та замовлення в спеціалізованих консалтингових або дослідницьких організаціях [39-41].

В окремих випадках, за відсутності необхідної інформації або її низької якості, ініціюється процес збору стратегічної інформації за окремим колом питань. Даний процес містить декілька етапів:

- 1) визначення проблеми та формулювання цілей дослідження;
- 2) відбір джерел інформації;
- 3) збір інформації;
- 4) аналіз зібраної інформації;
- 5) надання результатів дослідження групі стратегічного планування [3].

Безпосередньо процес стратегічного аналізу полягає у вивченні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Існує значна кількість методів стратегічного аналізу, кожен з яких тією чи іншою мірою використовується під час стратегічного аналізу в умовах банківської діяльності. Але найбільш поширеними серед них є такі моделі, як SWOT-аналіз, BCG, McKinsey/GE, Arthur D. Little та Shell/DPM.

Традиційно значною популярністю в процесі стратегічного аналізу користується модель SWOT-аналізу, що зумовлено її відносною простотою та низькими витратами. В процесі її використання визначаються та порівнюються сильні та слабкі сторони діяльності банку, погрози та можливості, пов'язані з дією факторів оточення.

Фактично, кожна з наведених моделей дозволяє здійснити одночасний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища банку, виявивши потенційні напрямки пріоритетного розвитку та, відповідно, негативні сторони діяльності, продовження реалізації яких супроводжується підвищеною ризикованістю.

Стратегічний аналіз представляє собою початковий етап розробки стратегічного плану, який полягає у формулюванні цілей банку на планований період

і визначенні шляхів їх досягнення. Сукупність стратегічної мети та шляхів її досягнення формує стратегічний захід (стратегію), які визначаються, виходячи з конкретних комбінацій зовнішніх і внутрішніх факторів. У залежності від типу комбінації факторів конкретна стратегія за змістом відноситься до однієї з таких груп:

- усунення зовнішньої погрози за рахунок використання сильних внутрішніх сторін;
- реалізація ринкових можливостей за рахунок використання сильних внутрішніх сторін;
- подолання слабких внутрішніх сторін для зменшення зовнішніх погроз;
- подолання слабких внутрішніх сторін для реалізації ринкових можливостей [42, 43].

Метою етапу розробки переліку стратегічних заходів є ранжирування альтернативних стратегій з погляду важливості та можливості практичної реалізації. На цьому етапі відбувається виключення або об'єднання конкурентних стратегій, остаточне формулювання цілей, попереднє визначення стратегічних завдань.

Фактори, які обумовлюють вибір конкретної стратегії, досить важко піддаються кількісному аналізу, до того ж майже неможливо здійснити оцінку взаємозв'язків і невизначеності та ризику реалізації стратегій.

На практиці варіанти стратегії банку можуть не виключати один одного та певним чином комбінуватися. У цьому випадку здійснюється детальний аналіз декількох альтернатив. В межах іншого підходу детально аналізується одна альтернативна стратегія. Потім, якщо вона за певних причин не відповідає вимогам, має здійснюватися перехід до розробки та аналізу іншої стратегії.

Для формулювання стратегічних альтернатив насамперед аналізуються ключові стратегічні фактори з погляду поточної ситуації, у результаті чого може бути виявлена необхідність коригування місії та стратегічних цілей банку.

У більшості випадків існує значна кількість стратегічних альтернатив досягнення однієї і тієї ж мети. Саме тому для вибору оптимального варіанту ви-

никає необхідність здійснення *оцінки стратегічних альтернатив* розвитку банку, яка, зазвичай, відбувається одночасно з формулюванням стратегічних альтернатив, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані з аналізом неефективних варіантів стратегії.

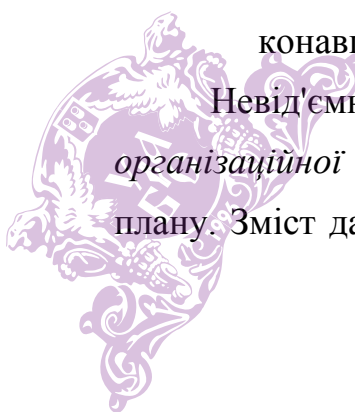
На думку окремих вітчизняних і зарубіжних фахівців в сфері стратегічного менеджменту, викладених в роботах [44-46], критерії вибору альтернативних стратегічних рішень об'єднуються в такі групи:

- *гнучкість* (швидкість реагування на динаміку можливостей/погроз зовнішнього середовища);
- *можливість формування конкурентних переваг*:
 - використання сильних сторін банку та слабких сторін конкурентів;
 - нейтралізація слабких сторін банку та сильних сторін конкурентів;
- *відповідність цілям банку*:
 - досягнення заданих довгострокових показників;
 - сумісність з цілями та місією;
- *можливості виконання*:
 - достатність наявних ресурсів;
 - сумісність стратегії з внутрішнім середовищем банку;
- *урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями банку*:
 - дотримання корпоративного портфелю;
 - використання ефекту синергії та ін.

Наступним елементом даного етапу стратегічного управління є *деталізація обраних стратегій*, зміст якої, на нашу думку, полягає в:

- остаточному визначенні завдань стратегічних заходів (стратегій);
- деталізації стратегії до конкретних заходів і окремих дій;
- погодженні планів стратегічних заходів (стратегій) за термінами та виконавцями тощо.

Невід'ємною частиною етапу практичної реалізації стратегії є *коригування організаційної структури* банку відповідно до затвердженого стратегічного плану. Зміст даного процесу полягає у внесенні змін і доповнень до штатного



розкладу, положення про підрозділи, посадові інструкції та інші нормативні документи.

У проекті змін і доповнень зазначаються всі стратегічні заходи (стратегії), що вимагають здійснення даних змін. Відхилення наведених змін і доповнень свідчить про виключення зі стратегічного плану відповідних стратегічних заходів (стратегій).

Відповідні стратегії та заходи, реалізація яких має забезпечити виконання стратегій, доводяться до відома керівників підрозділів і окремих посадових осіб та виконавців, які виконуючи посадові обов'язки відповідно до затвердженого стратегічного плану, повинні автоматично сприяти його виконанню.

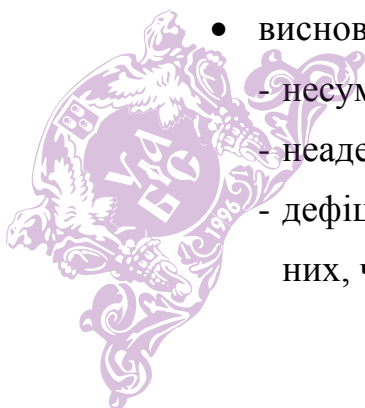
З метою дотримання обраної стратегії розвитку в процесі реалізації стратегічного плану здійснюється останній етап стратегічного управління – контроль реалізації стратегії, що є постійним елементом і необхідною умовою системи стратегічного управління.

Реалізація оперативних заходів і коригування стратегічного плану є необхідною умовою підвищення рівня ефективності системи стратегічного управління банку. Основними складовими даного процесу, на думку фахівців, є:

- аналіз причин відхилень під час виконання стратегічного плану;
- розробка та реалізація оперативних заходів з метою виконання наступних заходів і дій у встановлений термін;
- коригування стратегічного плану відповідно до динамічних обставин, якщо виконання наступних заходів і дій визнається неможливим або недоцільним [47-49].

Аналіз причин відхилень у межах компетенції здійснюють посадові особи, що відповідають за стратегічний контроль. Результати аналізу оформлюються документом, який, на нашу думку, повинна містити:

- висновки про причини відхилення, наприклад:
 - несумлінні або некомпетентні дії окремих керівників і робітників;
 - неадекватно низький рівень повноважень окремих посадових осіб;
 - дефіцит ресурсів (фінансових, трудових, адміністративних, технічних, часових);



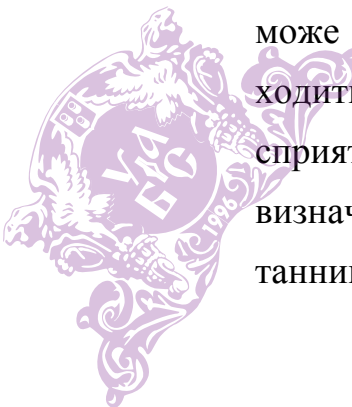
- не передбачуваний вплив зовнішніх факторів;
- дія обставин нездоланної сили та інші причини відхилень;
- пропозиції щодо їх усунення:
 - застосування дисциплінарних дій;
 - ротація кадрів;
 - подолання дефіциту ресурсів;
 - коригування організаційної структури;
 - коригування стратегічного плану та інші пропозиції.

Коригування стратегічного плану може полягати в таких діях:

- подовження термінів окремих дій або заходів;
- додавання нових або, навпаки, виключення недоцільних дій або заходів;
- формулювання нових мети і завдань;
- визнання затвердженої стратегії недоцільною та розробка нової стратегії;
- визнання стратегічного плану недійсним і т.д.

Основним елементом стратегічного управління є стратегія, одним з найбільш розповсюджених підходів до класифікації різновидів якої є їх поділ у залежності від характеру та особливостей процесу розробки та прийняття:

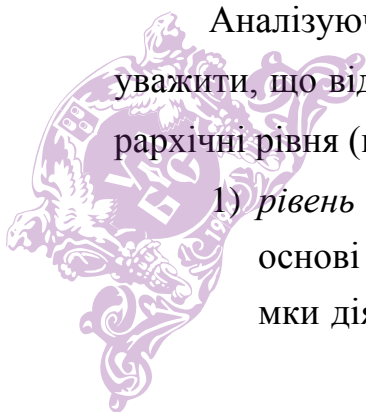
- *планові* (чіткі наміри у формі офіційних планів, сформульовані та проголошені вищим керівництвом організації, які підтримуються за допомогою встановлення офіційного контролю, покликаного забезпечити чітку реалізацію стратегії в сприятливих, контрольованих і передбачуваних умовах);
- *підприємницькі (інноваційні)* (централізоване, особисте, офіційно не проголошене передбачення ситуації керівником, яке певною мірою може адаптуватися до нових умов. Це припускає, що організація знаходиться під безпосереднім контролем керівника та діє в порівняно сприятливих умовах. Процес реалізації таких стратегій значною мірою визначається заздалегідь, але в деталях у разі потреби може бути спонтанним та адаптивним);



- *ідеологічні* (ґрунтуються на колективному баченні ситуації всіма членами організації, діяльність якої контролюється завдяки наявності чітких норм, прийнятих всіма її співробітниками. Роль організації стосовно зовнішнього середовища є активною. Такі стратегії в значній мірі є свідомими);
- *зонтичні* (здійснення часткового контролю керівником, який полягає у визначенні стратегічних цілей або меж дій інших членів організації. Як результат, характер стратегій є частково свідомим, а частково – спонтанним);
- *процесуальні* (контроль керівництвом окремих аспектів стратегій, залишаючи визначення змісту та процесу реалізації стратегії персоналу організації. Такі стратегії також є частково визначеними заздалегідь (у частині, що стосується процесу) та частково спонтанними (стосовно елементів змісту));
- *консенсусні* (погодження планів діяльності різних членів організації на основі взаємної згоди та поступове формування декількох домінуючих зразків стратегії, що одержують переважне поширення в організації за умов відсутності централізованих або загальних намірів. Такі стратегії є переважно спонтанними);
- *нав'язані* (ґрунтуються на результатах аналізу ситуації в зовнішньому середовищі, які визначають моделі поведінки шляхом прямого (наприклад, з боку співвласників або впливових клієнтів) або опосередкованого втручання у справи організації. Стратегії такого типу здебільшого розвиваються, але у випадку відповідності внутрішньому характеру організації її зовнішньому середовищі вони можуть набути характер визначених заздалегідь) [50].

Аналізуючи різноманітні напрямки стратегічного розвитку банку, слід зауважити, що відповідно до міжнародних традицій банк, як правило, має три ієрархічні рівня (компоненти) формального процесу стратегічного управління:

- 1) *рівень банку в цілому* (визначення стратегічної філософії розвитку, на основі якої здійснюється загальне керівництво та визначаються напрямки діяльності банку, його організаційна структура та розподіл ресур-



- сів. Рішення приймає рада директорів, президент, правління банку);
- 2) *рівень підрозділів* (реалізація основних стратегій, спрямованих на створення конкурентної переваги, здатної зберігатися тривалий час, розробка окремих стратегій для кожного підрозділу банку. Рішення приймаються керівниками або їх заступниками);
- 3) *функціонально-операційний рівень* (розробка стратегій, які консолідують функціональні/операційні вимоги; створення набору методик, інструкцій і інших документів, що регламентують функціональні процеси, завдяки яким розвиваються та зберігаються конкурентні переваги банку. Конкретні рішення приймаються на рівні керівників підрозділів) [51].

Відповідно, світова практика стратегічного менеджменту виділяє такі типи стратегій (табл. 1.3): корпоративна; ділова; функціональна.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика рівнів стратегічного управління в банку

Характеристики	Рівні стратегії		
	Корпоративний	Діловий	Функціональний
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Гнучкість	Значна	Середня	Низька
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Додатковий
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Незначний
Витрати	Значні	Середні	Помірковані
Проміжок часу	Значний	Середній	Незначний
Кооперація	Значна	Поміркована	Незначна
Здатність до Пристосування	Низька	Середня	Значна

Корпоративна (портфельна) стратегія описує загальні напрямки розвитку банку та складається з дій, спрямованих на затвердження позицій у різних галузях, підходів щодо управління групою з декількох напрямків діяльності. Корпоративна стратегія фіксує такі аспекти, як:

- розподіл ресурсів між підрозділами на основі портфельного аналізу;
- рішення про диверсифікацію з метою зниження ризику та використання ефекту синергії;
- зміна організаційної структури;
- формування єдиної стратегічної орієнтації діяльності підрозділів;
- рішення про злиття, придбання, вхід до складу ПФГ або інших інтеграційних структур і т.д.

Ділова стратегія спрямована на забезпечення довгострокової конкурентної переваги окремого напрямку діяльності (підрозділу) або банку в цілому. Ділова стратегія акцентує увагу на таких аспектах діяльності банку:

- визначення заходів, вжиття яких є необхідною умовою реакції на виникнення змін у галузі, економіці в цілому, законодавстві, на політичній арені й в інших факторах зовнішнього середовища, що впливають на діяльність банку;
- розробка ринкових підходів і дій, спрямованих на забезпечення стійкого підвищення конкурентоспроможності;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- вирішення конкретних стратегічних проблем, що супроводжують розвиток банку, і т.д.

Успішність стратегії бізнесу визначається стабільністю конкурентної переваги, саме тому цей вид стратегії ще називають стратегією конкуренції. На нашу думку, для спеціалізованих банків корпоративна стратегія співпадає з діловою, що визначає деякою мірою спрощений характер стратегічного управління.

Функціональна стратегія визначає механізм управління окремими підрозділами та вирішення важливих завдань. Така стратегія, зазвичай, розробляється функціональними відділами та службами банку на основі корпоративної та ділової стратегій. Основними функціональними стратегіями є стратегії маркетингу, фінансів, розвитку персоналу та ін. Їх мета полягає в забезпеченні ефективного розподілу ресурсів функціонального підрозділу, пошуку оптимального напрямку його поведінки в межах загальної стратегії.

Практика свідчить, що прийняття рішень, які визначають концепцію та напрямки стратегічного розвитку банку, входить до компетенції зборів акціонерів банку, його наглядової ради та правління. На думку фахівців, для великого банку доцільною є наявність спеціального комітету зі стратегічного управління – постійного структурного підрозділу, що вирішує питання попереднього узгодження змісту стратегій і внесення пропозицій щодо наступного їх коригування, а також приймає окремі стратегічні рішення.

Безпосередня аналітична й організаційна робота в цьому напрямку, як правило, здійснюється підрозділом стратегічного аналізу банку. В окремих випадках у ній приймають участь керівники та окремі фахівці підрозділів банку, до компетенції яких входить розробка пропозицій з формування стратегій опосередкованого економічного управління, їх узгодження з усіма зацікавленими сторонами.

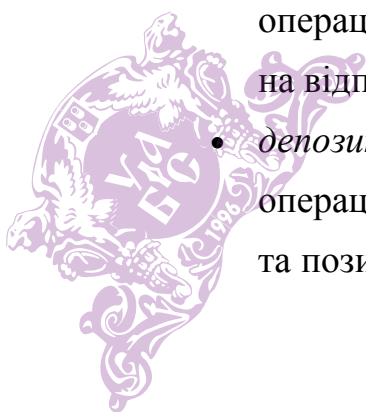
Реалізація комплексу стратегій відбувається на тактичному й оперативному рівнях управління банку.

Тактичний рівень, зазвичай, представлений комітетами з профілюючих сфер банківської діяльності, які здійснюють реалізацію стратегій, приймаючи рішення за всіма тактичними питаннями, визначають конкретні варіанти розвитку та дії банку в межах правил, які визначаються сукупністю стратегій.

Безпосередньо реалізацією прийнятих рішень на оперативному рівні мають займатися функціональні та лінійні підрозділи банку, а також філії, що здійснюють практичну діяльність і представляють інтереси банку на регіональному рівні.

В якості основних функціональних стратегій розвитку банку виділяються такі:

- *кредитно-інвестиційна* (види, умови, обсяги та структура активних операцій, а також способи та засоби їх проведення та поведінки банку на відповідних сегментах ринку банківських послуг);
- *депозитно-аккумуляційна* (види, умови, обсяги та структура пасивних операцій, зміст яких полягає у формуванні власних (власного капіталу) та позикових (залучених) коштів, а також поведінка банку на відповід-



них сегментах ринку, що враховує вплив зовнішніх і внутрішніх факторів);

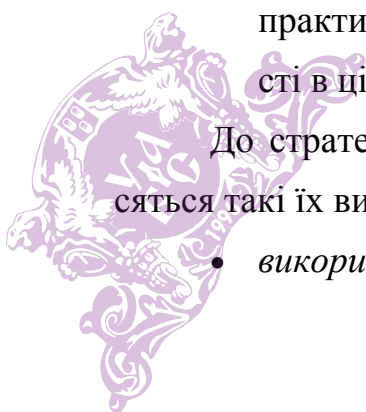
- *дивізійна (регіональна, продуктова, споживча)* (способи адаптації кредитно-інвестиційної та депозитно-акумуляційної стратегій у залежності від особливостей регіону, продукту або конкретного кола споживачів) [52].

До наведеної класифікації слід додати, що до стратегій внутрішнього менеджменту банку можна віднести такі типи, як:

- *забезпечення ліквідності* (дотримання стійкого рівня ліквідності банку за рахунок зовнішніх джерел в умовах зовнішніх обмежень (ємність фінансового ринку, нормативи Національного банку України та ін.) і внутрішніх факторів (існуюча та бажана структура активів і пасивів, терміни фактичного виконання зобов'язань і т.д.));
- *відсотково-цінова* (дотримання обґрунтованого рівня відсотків за кредитами та депозитами, а також тарифів (цінових умов) і комісій надання банком послуг, включаючи перелік операцій, які здійснюються ним без стягування плати);
- *оптимізації податкових витрат* (оптимізація сум податків, що сплачуються, з метою максимізації прибутку в довгостроковій перспективі);
- *оптимізації резервів* (оптимізація процесу створення та використання різноманітних резервів з метою максимізації доходу банку та дотримання нормативів Національного банку України);
- *управління ризиками* (класифікація банківських ризиків за рівнем значення для банку та непередбачуваності, здійснення оптимальної політики стосовно мінімізації можливих негативних наслідків у випадку практичної реалізації ризику того або іншого виду або їхньої сукупності в цілому) [53-55].

До стратегій опосередкованого економічного управління у банку відносяться такі їх види:

- *використання банківських технологій* (дії банку у сфері техніко-

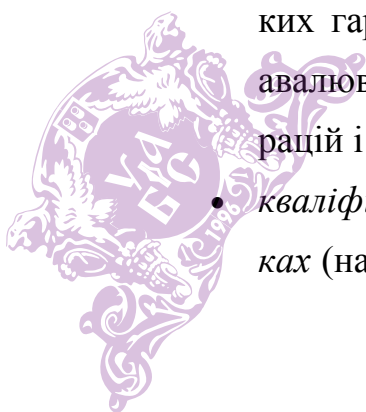


технологічних змін, розробка та впровадження сучасних банківських і інформаційних технологій з урахуванням впливу науково-технічного прогресу, а також конкуренції й інших ринкових факторів);

- *інтеграційна* (способи взаємодії, функції фінансової й організаційно-управлінської взаємодії банку з іншими банками, органами державного управління, юридичними та фізичними особами);
- *організаційна* (визначення типу та характеристик організаційної структури, рівня централізації та децентралізації в управлінні банком, принципи реорганізації банку відповідно до нових зовнішніх або внутрішніх умов і т.д.);
- *соціальна* (визначення типу та структури колективу працівників банку, порядок досягнення ними необхідної кваліфікації, оптимізація процесу взаємодії органів банку з акціонерами та ін.) [47, 56, 57].

Роль кредитно-інвестиційної та депозитно-аккумуляційної стратегій у системі стратегічного менеджменту банку є, на нашу думку, визначальною, що зумовлено особливостями соціально-економічного призначення фінансово-кредитного інституту. При цьому на підставі результатів аналізу літературних джерел [58-61] можна констатувати, що основними функціональними напрямками взаємодії банків і підприємств реального сектору економіки є:

- *обслуговування розрахунків між підприємствами* (як у грошовій формі, так і з застосуванням документарних операцій і корпоративних пластикових карток і т.д.);
- *обслуговування розрахунків підприємств з працівниками цих підприємств* (впровадження та обслуговування „зарплатних проектів” з використанням пластикових карток);
- *обслуговування боргових зобов'язань підприємств* (надання банківських гарантій, активізація вексельного обігу шляхом акцептування та авалювання векселів підприємств, впровадження факторингових операцій і т.д.);
- *кваліфіковане забезпечення інтересів підприємств на фінансових ринках* (надання послуг з придбання цінних паперів як в інтересах форму-



вання власності та корпоративного впливу (приєднання, поглинання, злиття), так і з метою збереження та збільшення обсягів коштів, які є тимчасово вивільненими з виробничого процесу; надання послуг з розміщення власних цінних паперів підприємств, зокрема андеррайтингу для збільшення власного капіталу та залучення додаткових коштів для розвитку виробництва);

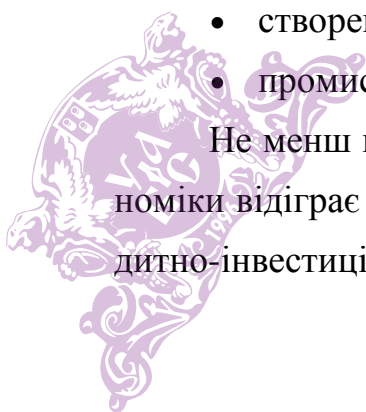
- *участь банків в управлінні підприємствами через механізм володіння акціями останніх і процедуру банкрутства;*
- *участь підприємств в управлінні банками;*
- *надання взаємних консультаційних послуг;*
- *надання банками депозитарних послуг зі збереження цінностей і цінних паперів підприємств;*
- *взаємодія в межах процесів банківського інвестування та кредитування (розвиток матеріально-технічної та технологічної бази виробничих підприємств шляхом здійснення проектного фінансування; інвестиційне, середньострокове та короткострокове кредитування) та ін.*

Основою ефективної взаємодії підприємств і банків є кредитно-інвестиційна стратегія останніх, саме з допомогою якої реалізуються такі суспільно-рольові функції банків, як фінансове посередництво, надання фінансових послуг та ін.

Результатом ефективного формулювання та реалізації кредитно-інвестиційної стратегії банків на мікрорівні може бути вирішення таких кардинальних проблем розвитку вітчизняної економіки:

- стабілізація та розвиток в цілому;
- реорганізація промисловості;
- активізація інноваційних процесів;
- створення нових і реформування існуючих робочих місць;
- промислова екологія та ін.

Не менш важливу роль при взаємодії банку та промислового сектору економіки відіграє депозитно-акумуляційна стратегія, яка впливає як на обсяг кредитно-інвестиційних ресурсів банку в цілому, так і на величину його власного



капіталу, та сполучає у собі банківську діяльність із залучення депозитів і акумуляції коштів у недепозитних формах (розміщення акцій, облігацій, векселів банку; накопичення та використання тимчасово вільних коштів юридичних осіб, що обслуговуються банком).

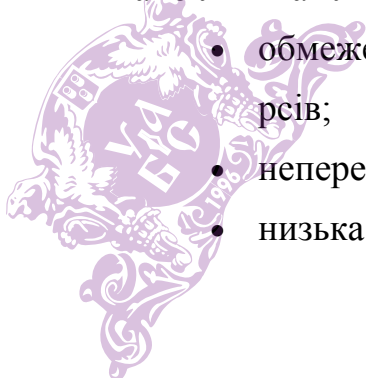
До основних джерел формування кредитно-інвестиційних ресурсів банку в межах реалізації депозитно-акумуляційної стратегії можна віднести такі види коштів:

- *фізичних осіб (населення)* (банківські депозити різних видів (внески до запитання, термінові, ощадні, цільові, спеціалізовані, наприклад пенсійні, та ін.);
- *підприємств і організацій* (депозитна та недепозитна форми);
- *бюджетів різних рівнів;*
- *позабюджетних, пайових інвестиційних, чекових інвестиційних, пенсійних і інших фондів;*
- *у формі міжбанківських кредитів і депозитів, включаючи кошти банків-нерезидентів;*
- *фізичних і юридичних осіб, які залучаються на середньо- та довгострокові терміни, що мають емісійне походження, та ін. [62-67]*

Реальне втілення банківських кредитно-інвестиційних стратегій безпосередньо пов'язане з загальними проблемами функціонування економіки України, основними серед яких, на нашу думку, є: внутрішня макроекономічна стабілізація, подолання кризи банківської системи, забезпечення умов для розвитку ефективних банків, створення сприятливого інвестиційного клімату для вітчизняного та закордонного капіталу тощо.

Результатом комплексного впливу зазначених проблем на діяльність банку є формування певних особливостей його кредитно-інвестиційної стратегії, найбільш важливими серед яких є:

- обмеженість джерел і складність методів формування кредитних ресурсів;
- непередбачуваність і можливість різких коливань відсоткових ставок;
- низька „якість” і складність аналізу об'єктів кредитування;



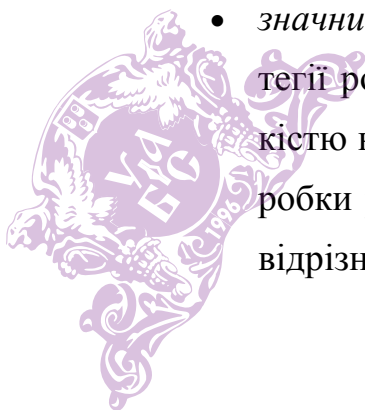
- наявність передумов для відходу банку з реального до фінансового сектору економіки, який є більш привабливим відповідно до критерію „ризик-прибутковість”;
- складність прогнозування через наявність мультивалютної фінансової системи та інфляції тощо [68, 69].

До основних факторів, які впливають на процес формування та реалізації депозитно-акумуляційної стратегії банку у вітчизняних умовах, відносяться:

- *значний рівень диспропорційності форм заощаджень економічних агентів* (населення користується послугами обмеженої кількості банків, розміщуючи лише незначну частину тимчасово вільних коштів у формі депозитів. Значна частина грошового обігу підприємств виключена зі сфери банківського обігу через наявність тіньового сектору економіки та за допомогою взаємозаліків, бартеру, готівкових розрахунків);
- *умови залучення депозитів* (нестабільність відсоткових ставок та її низький рівень);
- *переважно короткостроковий характер банківських заощаджень;*
- *конкуренція національної та іноземних валют стосовно заощаджень;*
- *особливості історично-культурного менталітету споживачів депозитних послуг* (орієнтація на матеріально-речовинну форму заощаджень у поєднанні з низькою часткою заощаджень у доходах) і т.д. [70, 71].

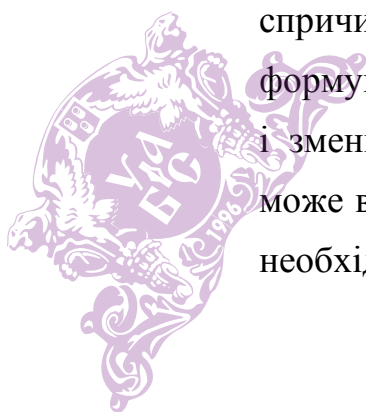
В цілому, на нашу думку, до основних специфічних рис банківських стратегій можна віднести:

- *значний рівень ієрархічності стратегічних рішень* (у той час як стратегії розвитку інших економічних суб'єктів можуть не мати яскраво вираженої ієрархічної структури або мати меншу кількість рівнів ієрархії);
- *значний рівень спорідненості стратегій* (ресурсні та продуктові стратегії розвитку підприємств звичайно характеризуються значною кількістю номенклатурних одиниць, те ж саме стосується технологій переробки ресурсів на продукти; ресурсні ж та продуктові стратегії банку відрізняються порівняно невеликою номенклатурою операцій: банки



застосовують обмежений спектр депозитних і кредитних послуг, який практично не піддається диференціації в залежності від їхньої спеціалізації. Банківських технологій, хоча й відрізняються деякою мірою одна від одної (наприклад, відповідно до їх орієнтації на різний тип клієнтури), але не настільки істотно, як виробничі технології, що припускають випуск різних продуктів. В цілому, банки здійснюють переробку одного ресурсу (грошей у вигляді внесків і депозитів) на інший однорідний ресурс (гроші у вигляді кредитів і інвестицій));

- „нечіткість”, підвищений рівень „плинності”, умовність меж між стратегіями банку (це обумовлено їхнім предметним втіленням у специфічно ліквідному товарі – коштах, у той час як стратегії розвитку підприємства є інертними та мають низьколіквідну матеріально-речовинну форму. Так, для підприємства продуктова стратегія та стратегія формування резервів є самостійними, такими, що мають загальну межу, що визначає альтернативний порядок розподілу коштів між ними. У банківській справі продуктова (кредитно-інвестиційна) та резервна стратегії знаходяться в складній взаємодії. Якщо кошти зовнішнього резервування (фонд обов'язкових резервів), які спрямовуються в Національний банк України, вилучаються з поточного обороту банку, то кошти внутрішнього резервування (резервний фонд банку, резерви під знецінення цінних паперів, на можливі втрати за сумнівними боргами) утворюють специфічний фонд коштів, який є частиною кредитно-інвестиційного ресурсу банку та може бути задіяним у його продуктивній стратегії);
- нелінійність банківських стратегій (наприклад, підвищення відсоткової ставки за кредитами в межах відсотково-цінової стратегії може спричинити як зростання доходів банку, так і до їх зниження (через формування конкурентних пропозицій інших банків для позичальників і зменшення обсягів кредитних операцій). Зниження доходів банку може відбутися за рахунок збільшення ризику неповернення кредитів, необхідності створення додаткових резервів і т.д. У випадку зниження



ставки за депозитами замість очікуваного зростання банківських доходів можливий зворотній ефект через зменшення обсягу внесків і відповідне зменшення величини кредитно-інвестиційного портфелю);

- *конкурентний характер стратегій банку через різноспрямований вплив на його стратегічний потенціал взагалі та на величину його власного капіталу зокрема.* Наприклад, відсотково-цінова стратегія, спрямована на одержання максимального доходу, певним чином конфліктує зі стратегією управління ризиками, спрямованою на їхню мінімізацію, що супроводжується зниженням потенційного доходу. Саме конкуренцією стратегій пояснюється асиметричність реакції банку на позитивні та негативні управлінські рішення (зростання потенціалу банку набагато повільнішими темпами за планові показники) та ін.

Таким чином, враховуючи статус банківського інституту та зазначені особливості стратегічного управління в банку, можна стверджувати, що саме фінансова складова, пов'язана з формуванням і розподілом фінансових ресурсів, є основою довгострокового розвитку банку. Від ефективності стратегічного управління фінансами як основного продукту банківської сфери в першу чергу залежить загальний рівень ефективності поточного та стратегічного існування банку.

1.3. Аналіз науково-методичних підходів до фінансового планування як елементу стратегічного управління в банку

Під фінансовою стратегією банку на практиці найчастіше розуміють ту частину фінансової діяльності банку, що розрахована на строк понад одного року, і завдання якої, в цілому, зводиться до генерування позитивного фінансового гену (тобто, позитивної різниці між чуттєвими до зміни відсотку активами та пасивами, або інакше, цей процес називають створенням позиції чуттєвих активів) [73].

Однією з найбільш універсальних категорій фінансового менеджменту взагалі та стратегічного управління фінансово-кредитними інститутами зокрема є „ліквідність”.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що поняття «ліквідності банку» є широко розповсюдженим і всебічно досліджується в спеціалізованій економічній літературі. Так Дж.Ф.Сінкі визначає це поняття як різницю між джерелами ліквідних коштів (ліквідні активи, доступні в найближчі тридцять днів) і напрямками їх використання (короткострокові зобов'язання, що підлягають погашенню в найближчі тридцять днів) [73]. На нашу думку, дане визначення носить вузько орієнтований характер і є більш адекватним для визначення показника ліквідності, ніж сутності самого його поняття, не розкриває потенційні можливості банку підвищити рівень ліквідності за рахунок залучення ліквідних коштів чи продажу активів.

Відповідно до іншого підходу [54] під ліквідністю банку розуміють його здатність вчасно та без втрат виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами. Наведене тлумачення поняття ліквідності банку є досить широким і може ефективно застосовуватися стосовно як поняття ліквідності, так і поняття платоспроможності та ін., адже воно не розкриває специфіку забезпечення можливостей виконання банком зобов'язань.

У трактуванні П.С.Роуза [74] під ліквідністю банку розуміється доступність коштів, що можуть бути залучені за розумною ціною та в необхідний час, тобто ліквідність припускає або наявність у банку необхідної суми ліквідних коштів, або можливість їхнього одержання за допомогою позик чи продажу активів.

В роботі [75] під ліквідністю банку розуміється його здатність як фінансово-кредитної установи забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань, що знаходить своє відображення в збалансованості між строками та сумами одержання активів і виконання зобов'язань банку. Недоліком цього тлумачення є концентрування на залежності ліквідності від зобов'язань, і не врахування того факту, що ліквідні кошти потрібні не лише для повернення пасивів, а й для видачі кредитів, які не являються зобов'язаннями банку.

Для обґрунтованого та повного розкриття категорії „ліквідність банку” слід, насамперед, проаналізувати основні фактори, що впливають на потреби банку в ліквідних коштах. До них, в першу чергу, відносяться попит і пропозиція фінансових інструментів. Пропозиція формується за рахунок надходжень депозитів, доходів від реалізації недепозитних банківських послуг, погашення раніше наданих банком позик і відсотків за ними, продажу активів банку та залучення коштів на грошовому ринку. Попит формується за рахунок зняття коштів клієнтами зі своїх рахунків в банку, погодження банку на надання кредитів, здійснення витрат із залучення недепозитних коштів, витрат на інші операції банку, виплати дивідендів акціонерів і т.д.

На нашу думку, саме виходячи з цього, необхідно уточнити поняття ліквідності банку в таких напрямках:

- врахування залежності потреб в ліквідних коштах як для виконання зобов'язань банку, так і для покриття потреб в ліквідних кредитних ресурсах;
- врахування можливості поліпшення ліквідної позиції банку за рахунок залучення на ринку додаткових коштів за прийнятною ціною в необхідний час, а не тільки за рахунок трансформації активів, що відповідає традиційним методам підтримки необхідного рівня ліквідності.

Прийнявши до уваги усі зауваження щодо існуючих тлумачень поняття „ліквідність банку”, а також враховуючи необхідні напрямки їх вдосконалення, зазначене поняття можна сформулювати таким чином: ліквідність банку – це динамічний показник, який відображає здатність фінансово-кредитного інституту своєчасно забезпечувати потреби у ліквідних коштах для виконання зобов'язань і здійснення активних операцій за рахунок доступності коштів, які можуть бути залучені за адекватною ціною та в необхідний час, що припускає наявність у банку необхідної суми ліквідних коштів або можливість їхнього одержання за допомогою позик чи продажу активів.

На нашу думку, однією з найважливіших складових стратегічного аналізу є оцінка рівня конкурентоспроможності, тобто можливості ефективного функціонування банку в умовах конкурентного ринку. Конкурентоспроможність ба-

нку визначається його ринковим потенціалом і являє собою результат і чинник конкуренції як процесу суперництва між господарюючими суб'єктами

Галуззю прояву банківської конкуренції є ринок банківських послуг, що являє собою досить складне утворення та певною мірою стосується практично всіх елементів ринкової системи, а саме ринків: засобів виробництва; предметів споживання; праці; інформаційних продуктів; нерухомості; фінансового та ін. [51].

На кожному з цих ринків банки виступають у ролі безпосередніх учасників ринкових відносин традиційно вони в найбільшій мірі є суб'єктами фінансового ринку, основними елементами якого є:

- ринок позичкових капіталів (банки виступають на ньому як покупці або як продавці тимчасово вільних фінансових коштів);
- ринок цінних паперів (купівля-продаж цінних паперів);
- ринок валют і дорогоцінних металів.

Поняття “банківська конкуренція” є досить умовним, тому що в якості суб'єктів діяльності ринку банківських послуг виступають не тільки банки. Навіть у фінансовому секторі цього ринку можна виділити три рівні конкурентної боротьби:

- 1) конкуренція між банками;
- 2) конкуренція банків з небанківськими фінансово-кредитними інститутами;
- 3) конкуренція банків з нефінансовими організаціями.

Основним рівнем у даній ієрархії є конкуренція між банками, однак паралельно із суперництвом банків між собою все більшого значення набуває конкуренція з боку небанківських фінансово-кредитних інститутів (страхові компанії, фінансові брокери, пенсійні та інвестиційні фонди, компанії з випуску кредитних карток і ін.), а також з боку нефінансових організацій (пошта, торгові будинки тощо).

Спеціалізовані фінансово-кредитні інститути, основними представниками яких є пенсійні та інвестиційні фонди, страхові, лізингові та фінансові компанії,

ломбарди, останнім часом набувають все більшого розвитку та починають створювати серйозну конкуренцію банкам на ринку фінансових послуг.

Значною мірою конкурентне середовище ринку банківських послуг ускладнюється наявністю певних особливостей в аспекті вхідних і вихідних бар'єрів.

До вхідних бар'єрів відносяться обмеження для проникнення на ринок нових конкурентів. Для ринку банківських послуг в якості таких обмежень виступають:

- правові обмеження банківської діяльності (встановлення мінімального розміру статутного капіталу, ліцензування банківської діяльності в цілому й окремих її видах зокрема);
- обмеженість доступу до джерел кредитних ресурсів;
- диференціація банківських продуктів (зберегти стійке положення на ринку можуть лише універсальні банки, які володіють значною номенклатурою послуг, що ускладнює вихід на ринок для нових фінансово-кредитних інститутів);
- необхідність здійснення значних витрат на зміну прихильностей споживачів (у зв'язку з наявністю споживчих переваг кожен новий банк зіштовхується з необхідністю здійснення значних витрат на формування та стимулювання попиту).

До вихідних бар'єрів відносяться перешкоди, які виникають на шляху організацій при їх прагненні залишити той або інший сегмент ринку (втрата потенційних інвестицій; протидія уряду, профспілок, постачальників, клієнтури, дилерів і ін.). Результати аналізу вітчизняної та зарубіжної практики дозволяють стверджувати, що в умовах банківської справи вихідні бар'єри не мають такого значення, як, наприклад, у промисловості, тому що проникнення фінансово-кредитних інститутів на нові ринки послуг, зазвичай, не пов'язане з їх відмовою від вже існуючих, а здійснюється шляхом диверсифікації асортименту банківських послуг.

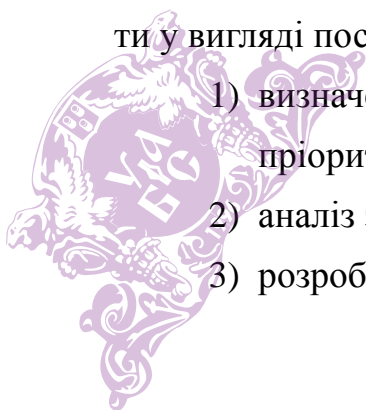
Як свідчать результати проведеного дослідження, конкуренція в банківській сфері має певні специфічні риси. До таких особливостей відносяться такі:

- конкуренція на ринку банківських послуг відрізняється розвиненістю форм і значним рівнем інтенсивності;
- в якості суб'єктів конкуренції виступають не тільки банки, але й небанківські фінансово-кредитні інститути, а також нефінансові організації;
- конкурентне середовище ринку банківських послуг представлене численними секторами економіки, в кожному з яких банки можуть виступати в ролі як продавця, так і покупця;
- в більшості випадків банківські послуги не мають конкурентоспроможних небанківських замінників (субститутів), що визначає відносно низький рівень міжгалузевої конкуренції для банків;
- відсутність у банківській галузі цілого ряду вхідних бар'єрів, характерних для інших галузей економіки (наприклад, патентний захист), а також відносно висока рентабельність і престижність банківського бізнесу;
- обмеженість можливостей використання методів цінової конкуренції, що визначає актуальність управління якістю послуг для банківської галузі та ін.

У результаті аналізу найбільш загальних особливостей і тенденцій сучасного етапу в розвитку банківської конкуренції можна зробити висновок про її посилення та підвищення рівня інтенсивності. Для того, щоб зберегти своє місце на ринку, банківські установи постійно повинні звертатися до інноваційних методів конкурентної боротьби, кінцевою метою використання яких є забезпечення банку достатньої конкурентоспроможності.

Процес стратегічного фінансового менеджменту у банку можна представити у вигляді послідовних етапів:

- 1) визначення цілей і завдань фінансової стратегії, виходячи з місії та пріоритетних напрямків розвитку банку;
- 2) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку;
- 3) розробка стратегічного фінансового плану (моделі).



На першому етапі відбувається зіставлення місії банку з тією метою, на досягнення якої зорієнтована фінансова стратегія банку. Важливе значення на при цьому має стратегічний курс на охоплення того чи іншого цільового ринку, обраний банком. Зокрема, якщо банк обрав своєю метою обслуговування приватних осіб, то він має вирішити певне коло завдань, що стосуються обслуговування даної категорії клієнтів. Якщо банк ставить за мету обслуговування юридичних осіб, то увага має бути сфокусована на розвитку комплексу послуг для даної категорії клієнтів. Як правило, на практиці формується декілька альтернативних груп стратегічних цілей, які відповідають філософії та місії банку.

На етапі *аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища* банку виконується макроекономічний аналіз зовнішнього середовища банку, оцінка місця банку в банківській системі, а також оцінка сильних і слабких сторін банку.

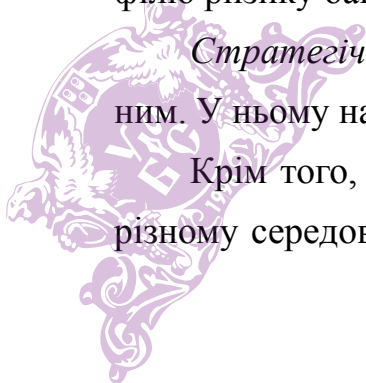
На третьому етапі відбувається побудова *стратегічного фінансового плану (моделі, бізнес-плану)*. В ньому у кількісному, вимірному вигляді відображаються стратегічні цілі банку, робляться певні припущення щодо окремих параметрів розвитку зовнішнього середовища (загальноєкономічні прогностичні агрегати, прогноз динаміки норми відсотку). Як правило, будується декілька варіантів розвитку ситуації: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

Одним із найбільш важливих елементів фінансової стратегії банку є процес *стратегічного фінансового планування*, що представляє собою діяльність найвищого рівня менеджменту, яка знаходить своє відображення в ідеях, концепціях, завданнях, підходах. Стратегічне планування формулює широкі ідеї та цілі, визначає шляхи та засоби досягнення цілей.

Завдяки стратегічному плануванню визначається перспектива розвитку, розробляється концептуальна основа для прийняття кардинальних рішень стосовно майбутніх банківських ринків, продуктів, структури, прибутковості та профілю ризику банку.

Стратегічний план, як результат стратегічного планування не є докладним. У ньому наводяться лише загальні відповіді на основні питання.

Крім того, роль фінансового стратегічного планування є неоднозначною в різному середовищі. Якщо умови мало змінюються, то його роль є незначною.



Достатньо внесення деяких коректив, і колишній успіх буде забезпечений (стратегія обмеженого росту).

Результатом фінансового планування звичайно є *фінансовий план (бюджет)*, у якому визначаються фінансові показники для конкретизації цілей і завдань плану. Ці показники служать надійним засобом контролю за показниками діяльності банку в майбутньому періоді.

Бюджет розробляється зверху вниз або знизу наверх. У першому випадку фінансові й оперативні завдання для підрозділів розробляє керівництво банку, а підрозділи відповідно до цих завдань визначають свої бюджети та надають їх керівництву для погодження. При другому підході керівництво розробляє тільки загальні напрямки, у рамках яких підрозділи складають свої плани на майбутній період і надають їх для перегляду й обговорення керівництву. Обговорення здійснюється разом з лінійними керівниками підрозділів, після чого бюджет приймає конкретну форму.

Бюджет – головний фінансовий план банку, який може розроблятися як на тактичному, так і на оперативному рівні, однак досить рідко – на стратегічному рівні, що значно обмежує ефективність стратегічного фінансового планування (табл. 1.4).

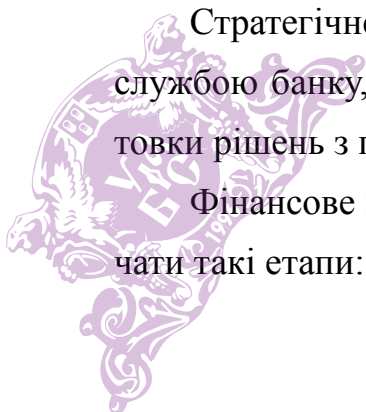
В цілому, фінансова стратегія представляє собою невід’ємну частину загальної стратегії та місії організації.

На основі результатів дослідження робіт [52, 77, 78] можна зробити висновок про те, що загальні стратегічні цілі та фінансові стратегічні цілі є тісно взаємопов’язаними (табл. 1.5).

Стратегічний рівень фінансового планування передбачає виконання на строк понад одного року, та, як правило, являє собою процес моделювання банківської діяльності на основі обмежень портфелю банку.

Стратегічне фінансове планування здійснюється фінансово-аналітичною службою банку, що є підрозділом, який консолідує всі складові процесу підготовки рішень з питань фінансового планування [79].

Фінансове планування являє собою ітеративний процес, що повинні включати такі етапи:



Таблиця 1.4

Взаємозалежність результатів фінансового планування від рівнів та часових меж планування

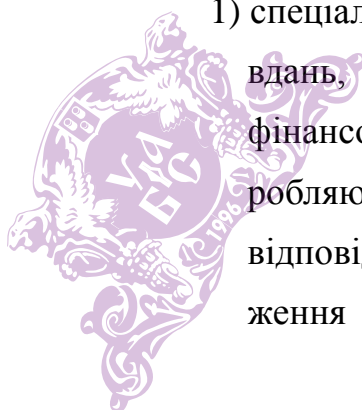
<i>Часові межі фінансового планування</i>	<i>Рівень фінансового планування</i>	<i>Результат фінансового планування</i>
Довгостроковий (1-5 років)	Стратегічний	Модель, стратегія, бізнес-план
Середньостроковий (1 міс. – 1 рік)	Тактичний	Бюджет
Короткостроковий (менше 1 міс.)	Оперативний	Бюджет

Таблиця 1.5

Співвідношення між загальними стратегічними цілями та фінансовими стратегічними цілями банку

Загальні стратегічні цілі	Фінансові стратегічні цілі
Збільшення ринкової частки	Зростання доходів
Підвищення якості банківських продуктів	Зростання дивідендів
Більш низькі витрати в порівнянні з конкурентами	Збільшення доходів на інвестований капітал
Розширення асортименту банківських продуктів і підвищення їхньої привабливості	Підвищення кредитного рейтингу, зростання потоків готівки
Зміцнення репутації перед клієнтами	Зростання потоків готівки
Підвищення якості обслуговування	Підвищення курсу акцій, зростання потоків готівки
Розширення застосування інновацій	Поліпшення та оптимізація структури джерел доходів, розробка і впровадження нових фінансових інструментів

- 1) спеціалісти фінансово-аналітичної служби на підставі стратегічних завдань, прогнозують розвиток економічної ситуації, зміну параметрів фінансових ринків та прогнозованих витрат і надходжень коштів, розробляють ймовірну бажану структуру активів і пасивів банку, а також відповідну їй структуру прибутку. При цьому враховуються всі обмеження як нормативно-законодавчого характеру, так і внутрібанківські



ліміти. На підставі розроблених зазначених структур формуються попередні значення планових показників для філій і основних структурних підрозділів банку;

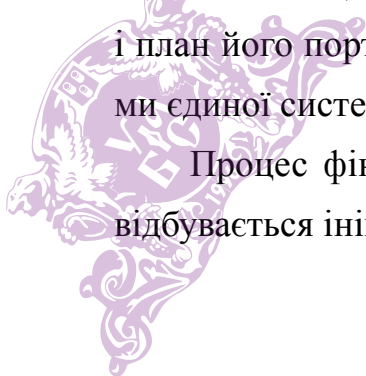
- 2) попередні значення планових показників передаються для узгодження у відповідні підрозділи і філії банку. Менеджери й аналітики підрозділів і філій оцінюють можливість досягнення заданих планових показників і в разі потреби висловлюють свою думку про необхідність їхньої корекції;
- 3) усі матеріали, включаючи прогнози зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, обґрунтування особливої думки структурних підрозділів, передаються на розгляд колегіального фінансового органу банку або фінансовому менеджеру, наділеному відповідними повноваженнями, для ухвалення остаточного рішення;
- 4) фінансово-аналітична служба формує середньостроковий фінансовий план банку, філій і структурних підрозділів.

По завершенню планового періоду фінансово-аналітична служба, на підставі даних управлінського обліку, формує для керівництва банку, філій і структурних підрозділів звіти про досягнення планованих показників і ефективності роботи підрозділів.

Процес фінансового планування носить безперервний характер. Після закінчення одного планового періоду, одночасно з аналізом результатів виконання фінансових планів, розробляються й приймаються фінансові плани на наступний період.

Як правило, фінансовий план складається з двох частин: *плану портфеля активів, пасивів і послуг* - з одного боку, і *плану доходів і витрат* - з іншого. План містить висвітлення як виробничих, так і портфельних функцій банку. Незважаючи на це, фінансовий план являє собою документ, у якому бюджет банку і план його портфеля активів, пасивів і послуг є логічно пов'язаними елементами єдиної системи [80].

Процес фінансового планування залежить також від напрямків, за якими відбувається ініціація та його розвиток.



На рис. 1.5 наведено різні варіанти схем розвитку фінансового планування в банку та їх короткий опис.

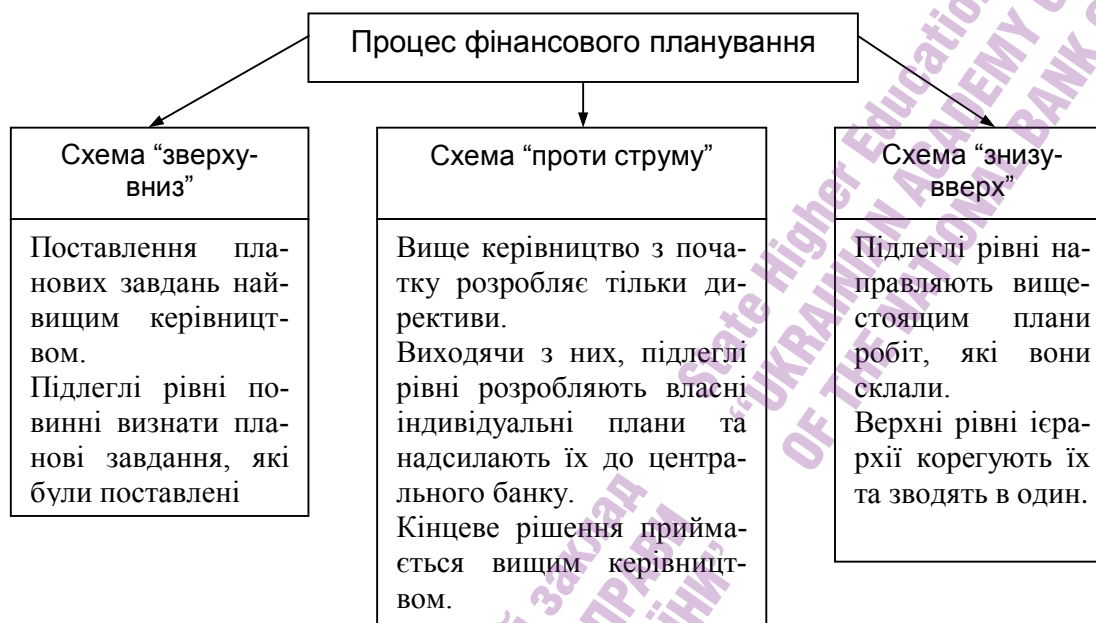


Рис. 1.5. Різні варіанти схем фінансового планування за напрямками

Зміст логіки переходу в банку від стратегічного планування до прийняття тактичних рішень в фінансовій сфері фахівці вбачають у таких аспектах:

- 1) визначення та формулювання системи цілей, що ставить перед собою суб'єкт стратегічного планування;
- 2) аналіз вихідного рівня розвитку об'єкту стратегічного планування в період, що передує плановому;
- 3) визначення обсягу та структури потреб ринку в плановому періоді, у результатах функціонування відповідних підсистем стратегічного планування;
- 4) виявлення структури й обсягу наявних на початок планованого періоду і знову створених у цей період ресурсів;
- 5) узгодження ресурсів і потреб у них для підсистем різного рівня шляхом подолання протиріч і невідповідностей, ранжирування потреб і підготовка управлінських рішень у формі прогнозів, програм, планів і бю-

джетів [81-83].

Основними принципами планування доходів, витрат і прибутку, тобто основних фінансових показників діяльності банку, на думку провідних фахівців з теорії та практики банківського менеджменту, є:

- *цілеспрямованість* (узгодженість системи цілей банку за окремими напрямками діяльності з головною стратегічною метою);
- *цілісність* (комплексність і системність формування планових завдань);
- *гнучкість* (розробка та використання системи гнучких планів відповідно до умов зовнішнього середовища);
- *ефективність* (визначення параметрів контролю за діяльністю структурних підрозділів банку);
- *строковість* (розробка планів стосовно діяльності банку на чітко визначений термін) [84-87].

Система фінансових планів у банку, як правило, розробляється на основі:

- аналізу існуючої структури активів і пасивів, їх доходності та вартості за попередні періоди, а також прогнозів на майбутнє відповідно до стратегії банку щодо джерел залучення та напрямків розміщення коштів;
- дотримання принципу відповідності між вартістю залучених ресурсів і доходністю розміщених активів з метою отримання необхідного рівня процентної маржі, достатньої для ефективної діяльності кожного структурного підрозділу банку;
- забезпечення випереджаючих темпів приросту доходів над темпами приросту витрат;
- проведення політики обмеження витрат за окремими статтями небанківських операційних витрат і т.д. [75].

З метою досягнення стратегічних цілей банки розробляють *бізнес-плани*, що являють собою економічний документ, який містить інтегроване планування усіх основних видів діяльності банку. Він складається з диференціацією по кварталам, не має директивного характеру, регулярно коригується, адаптується до ринкової ситуації.

В бізнес-плані обґрунтовуються загальні та специфічні деталі функціонування банку в ринкових умовах, здійснюється вибір стратегії та тактики конкурентної боротьби, оцінка фінансових, матеріальних та трудових ресурсів, які потрібні для досягнення місії та стратегічних цілей банку.

План має формувати об'єктивне уявлення про можливості розвитку банківських послуг, їх технології, ціни та можливі прибутки, визначати зони ризику, пропонувати шляхи їх зниження. В ньому вирішуються як внутрішньобанківські завдання, пов'язані з управлінням, так і розглядаються зовнішні контакти.

Структура бізнес-плану не є жорсткою, а залежить від методики його побудови. Зазвичай, бізнес-план містить маркетинговий план, план виробництва, фінансовий і організаційний плани. Зв'язок між структурними частинами бізнес-плану представлений на рис. 1.6.

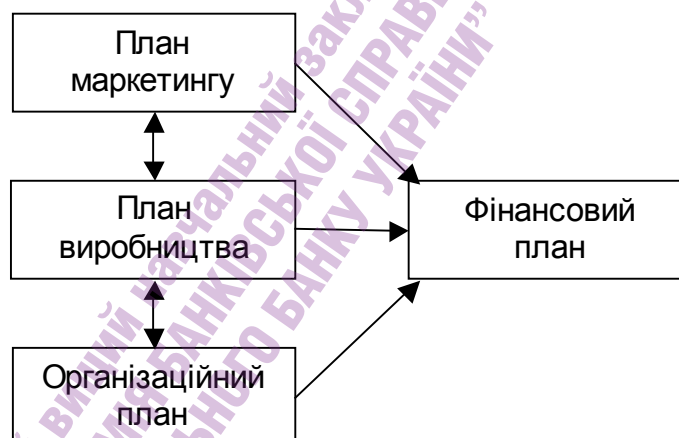


Рис. 1.6. Взаємозв'язок основних розділів бізнес-плану

В даний час в Україні найбільш відомими є такі методики розробки бізнес-плану:

- *UNIDO* (методика установи Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку для країн, що розвиваються, для підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань і її електронна версія *COMFAR*);
- *World Bank* (методика Всесвітнього банку реконструкції і розвитку);
- *Goldman, Sachs & Co* (методика найбільшого банківського дому Уолл-Стрит, одного з лідерів світового інвестиційного бізнесу);

- *Ernst & Young* (методика інтернаціональної консультативно-аудиторської фірми) [88].

Бізнес-план передбачає вирішення різноманітних стратегічних і тактичних завдань банку, зокрема:

- організаційно-управлінська та фінансово-економічна оцінка діяльності банку;
- пошук потенційних можливостей розширення асортименту та обсягу послуг, аналіз сильних та слабких сторін банку;
- формування інвестицій на період, що планується, та ін. [56].

Фахівці виділяють такі види бізнес-планів відповідно до рівня деталізації інформації:

- *бізнес-проспект інвестиційного проекту* (обсяг – 2-7 сторінок машинописного тексту, підкріплених фінансовими розрахунками). Основне призначення – надання інвестору даних, необхідних для ухвалення рішення про доцільність подальшого розгляду даного проекту, а також керівництву вищого рівня – для формування пакету проектів;
- *стислий бізнес-план інвестиційного проекту* (обсяг – 30-50 сторінок плюс додатки). Основне призначення – детальна оцінка пропозицій, надання структурованої інформації інвестору та добір проектів для подальшого вивчення з метою інвестування;
- *повний бізнес-план інвестиційного проекту* (обсяг – від 100 сторінок). Основне призначення – прийняття остаточного рішення щодо комплексного, детально обґрунтованого використання інвестицій і формування робочого плану дій з реалізації проекту [89].

Одним з найбільш розповсюджених документів для отримання управлінської інформації, який дозволяє прогнозувати обсяги доходів і витрат в розрізі основних видів банківських операцій (процентних, комісійних, інших), а також в розрізі структурних підрозділів, є бюджет, який представляє собою план майбутніх операцій, виражений у кількісних вимірниках. Розробка консолідованого бюджету банку в розрізі структурних підрозділів забезпечує планування операцій у кожному періоді часу, дозволяє передбачити майбутні проблеми та визна-

чити оптимальний напрямок досягнення стратегічної мети.

Бюджетування являє собою процес розробки бюджету, включає заходи з підготовки до розробки бюджету, безпосередньо процес складання бюджету, а також контроль за виконанням бюджету та його коригування.

У комплексі, процес бюджетування має, на нашу думку, забезпечити підвищення ефективності планування, контролю, оцінки результатів діяльності, інформаційного обміну та координації роботи підрозділів банку. При підготовці бюджету банку враховуються макроекономічні тенденції розвитку економіки, параметри грошово-кредитної політики центрального банку країни на поточний рік (дисконтна ставка, офіційний курс валют і т.д.), що визначають динаміку розвитку основних ставок залучення та розміщення ресурсів.

Існують такі види бюджетів:

- *бюджет ресурсів* – розраховується виходячи з середнього залишку по рахунку (розрахунковому, поточному й ін.) та кількості запланованих для відкриття рахунків. Таким чином планується залучення ресурсів по клієнтам (юридичним особам, фізичним особам), по валютам і строкам, і т.д. Здійснюється коригування позиції по фінансовим ресурсам на фонди обов'язкового резервування. За даними клієнтських заявок на кредити, по обсягу наданих кредитів за попередній період визначається плановий обсяг і терміни надання позик і визначається плановий обсяг надання кредитів на конкретний період;
- *бюджет операційних доходів і витрат* – на основі визначення середніх ставок залучення коштів плануються процентні й інші витрати банку. Комісійні статті доходів плануються від досягнутого результату та планового розширення послуг. Використовуючи трансферні ціни, розраховуються доходи від надання або одержання ресурсів від інших підрозділів банку;
- *бюджет господарських витрат* – це планування господарських витрат, яке відбувається шляхом їхнього нормування;



- *бюджет витрат на заробітну плату* – планується на основі штатного розкладу, передбачуваного руху кадрів і обсягу використання праці позаштатних співробітників;
- *бюджет капітальних витрат* – складається на основі кошторисів капітальних вкладень, розписаних по термінах інвестицій [90].

На нашу думку, за умов нестабільної фінансово-економічної та політичної ситуації, коли перед банками особливо гостро постають питання підтримки ліквідності та відновлення платоспроможності, інструмент бюджетування доцільно використовувати для вирішення як короткострокових, так і довгострокових стратегічних завдань, що забезпечується за рахунок використання сучасних інформаційних технологій і автоматизованих систем управління.

Фахівці відзначають, що технології бюджетування багатьох вітчизняних банків є недосконалими. Дуже часто бюджетування розглядається лише як процес планування витрат банку, при цьому така важлива частина, як формування ресурсів залишаються поза увагою. Проте, якщо планування дохідної частини бюджету відсутнє, практично неможливо сформулювати чіткий й обґрунтований перелік цілей банку щодо збільшення прибутковості.

У багатьох кредитних установах застосовується спрощена модель планування бюджету, зорієнтована лише на складання бюджету витрат. Однак, якщо витрати не сполучаються у вигляді єдиної моделі з відповідними доходами, їхній аналіз, на нашу думку, не може бути повноцінним. Для того щоб розробити високоефективну систему бюджетування або підвищити якість вже існуючих процедур, фахівці рекомендують використовувати *модель діяльності банку*, що створить можливість для єдиного комплексного аналізу доходів і витрат і формування всебічного і несуперечливого бюджету банку на плановий період [91].

Інструмент бюджетування може бути покладений в основу розробки та реалізації плану фінансового оздоровлення банку. Таким чином, технологія бюджетування може використовуватися як для розробки статичного (фіксованого) бюджету, так і гнучкого (оперативного), що дозволяє створювати прогноз на короткий проміжок часу та формувати стратегію дій у залежності від зміни зовнішніх ринкових умов функціонування банку.

Слід зазначити, що при побудові системи бюджетування необхідно регулярно здійснювати аналіз минулих і поточних тенденцій і умов функціонування ринку, що можуть вплинути на реальність прогнозу. Необхідно створювати різні сценарії прогнозів на основі змінних показників (відсоткові ставки, курси валют, ціни акцій, рівень інфляції, рівень ризику й ін.), а також аналізувати їхній вплив на стратегічні цілі та завдання банку.

Статичний бюджет представляє собою чіткий і одноразово затверджений план, виконання якого є обов'язковим незалежно від зміни економічних умов. На противагу йому, гнучкий бюджет припускає наявність значної кількості сценаріїв виконання бюджету або регламентованих змін початкового плану, що вступають у силу при настанні певних подій (наприклад, різкого падіння курсу національної валюти або кризи ліквідності) [92].

Гнучкий бюджет вигідно відрізняється від фіксованого в умовах відносно низького рівня передбачуваності ринкової кон'юнктури, тому що дозволяє оперативно коригувати політику банку з метою якнайшвидшого пристосування до нових умов оточення. Саме тому провідними фахівцями рекомендується наявність у банку декількох заздалегідь розроблених сценаріїв.

Однак, гнучкий бюджет має певні недоліки. По-перше, його розробка є більш складним процесом. Крім того, необхідно обмежувати кількість сценаріїв розумною їх кількістю, обираючи найвірогідніші та найважливіші варіанти; також слід максимально жорстко визначати критерії коригування бюджету для уникнення розпливчастості поставлених цілей і запобігання можливих зловживань.

Бюджетування припускає формування уніфікованих форм звітів (звіт про залучення/розміщення ресурсів, на основі якого будується прогнозний баланс; прогнозний баланс; звіт про прибутки та збитки; звіт про рух грошових коштів) з урахуванням специфіки й особливостей діяльності конкретного банку. Уніфікація перерахованих вище форм звітів, на нашу думку, дозволяє з мінімальними витратами створювати модель консолідації й агрегування балансів і бюджетів окремих підрозділів у вигляді зведеного комплексного бюджету банку.

Формування бюджету виконується відносно системи об'єктів – бюджетних

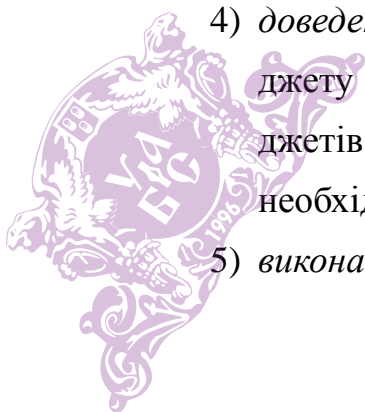
одиниць. Бюджетними одиницями при фінансовому плануванні в банку є банк у цілому, його установи (філії, додаткові офіси), внутрішні структурні підрозділи, окремі продукти (операції, послуги) та клієнти.

Крім того, бюджети можуть вестись у розрізі сегментів – центрів фінансової відповідальності (підрозділів, яким делегована вся повнота господарчої самостійності, фінансової відповідальності та ризику роботи) і бізнес-напрямків (видів діяльності, якими займається банк).

Побудова бюджету банку є складним багаторівневим процесом, заснованим на взаємодії підрозділів банку з підрозділом планування та керівництвом банку. Найбільш ефективним фахівцями вважається варіант, за якого бюджети підрозділів спочатку розробляються безпосередньо самими підрозділами, а потім формується зведений бюджет банку. Взаємодія між підрозділами та керівництвом при цьому здійснюється як зверху вниз, так і знизу вгору. Саме при такому підході аналізуються всі основні стратегічні завдання та реальні шляхи їх досягнення [93-95].

Фахівцями виділяються такі етапи бюджетного процесу в банку:

- 1) *побудова та коригування бізнес-моделі* – побудова формалізованої схеми ведення бізнесу, а також прогностичних моделей і різних сценаріїв розвитку;
- 2) *складання бюджету* – в залежності від принципового підходу, що використовується у тому чи іншому банку (зверху вниз чи знизу вгору), відбувається поетапне формування загального бюджету та бюджетів підрозділів, відділень чи філій банку;
- 3) *затвердження бюджету* – регулювання окремих статей, виявлення та розв'язання протиріч у показниках надходження ресурсів і їх використання;
- 4) *доведення контрольних показників* – після затвердження проекту бюджету необхідно повідомити про всі зміни укладачів первинних бюджетів, тобто довести до них затверджені контрольні показники, а при необхідності надати їм можливість коригувати вихідні бюджети;
- 5) *виконання бюджету* – коригування бюджету в залежності від зміни зо-



внішніх умов або внутрішніх потреб (ресурси перерозподіляються та скорочуються, статті бюджету пропорційно зменшуються і т.д.). Фактично це процес редагування локалізованої в одному місці інформації та доведення результатів коригування до зацікавлених осіб;

- б) *контроль виконання* – аналіз результатів діяльності банку та причин відхилень реального виконання бюджету від запланованого. На підставі підсумків цього етапу можуть змінитися не тільки хід виконання бюджету або бізнес-модель, але й напрямок ведення бізнесу усього банку [96-98].

Висновки по першому розділу

Проведений у даному розділі аналіз дозволяє визначити, яким чином виглядає фінансове стратегічне планування, яке здійснюється у більшості фінансово-кредитних установ України. Слід зазначити, що, на жаль, у зв'язку з об'єктивними або суб'єктивними причинами, практично всі вони зупинились на початковому етапі, тобто не здійснили переходу від оперативного до стратегічного фінансового управління. Багато в чому, ця обставина зумовлена відсутністю вітчизняної науково-методичної бази стратегічного фінансового управління.

Становлення концепції стратегічного управління представляє собою процес еволюційного розвитку, в якому можна виділити окремі етапи, характерними особливостями яких є наявність оригінального методологічного комплексу та сфери управління. До таких стадій фахівцями відносяться короткострокове планування, довгострокове планування, стратегічне планування та безпосередньо стратегічне управління (стратегічний менеджмент). В процесі їх поступової заміни відбувалося вдосконалення концепції управління та набуття нею статусу реального інструменту забезпечення не тільки успішного поточного існування, але й довгострокового розвитку.

Існує значна кількість визначень стратегічного управління, але не зважаючи на певні відмінності, всі практики та теоретики банківського менеджменту погоджуються з тим, що стратегічний менеджмент – це процес прийняття та ре-

алізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу організації з можливостями та погрозами зовнішнього середовища.

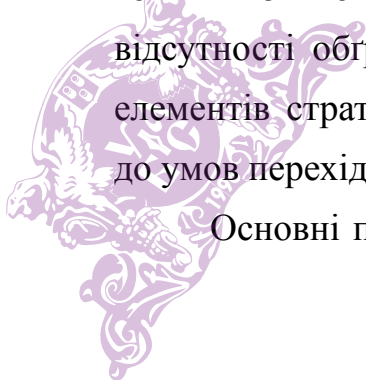
Аналіз різноманітних напрямків сучасної теорії та практики стратегічного менеджменту дозволяє виділити в його межах окремі школи, основними серед яких є школи проектування (дизайну), планування, позиціонування, підприємництва, пізнавальна (когнітивна), навчання, влади, організаційної культури, зовнішнього середовища, конфігурації. Прихильники кожної школи приділяють першочергову увагу дослідженню окремих складових стратегічного менеджменту.

В цілому, процес стратегічного управління будь-якою, в тому числі й фінансово-кредитною організацією, представляє собою поетапну реалізацію окремих стадій, що передбачають визначення філософії, місії, стратегічних цілей, стратегічний аналіз, оцінку та вибір стратегій, їх реалізацію та постійний контроль розвитку організації відповідно до запланованих показників.

В умовах банківської системи процедура стратегічного управління значною мірою визначається саме ефективністю управління фінансовими ресурсами як головним об'єктом і результатом діяльності банківської установи. Це обумовлює підвищений статус стратегічного управління фінансами для банку та визначає надзвичайно високі вимоги до його процедури та технологій.

Рівень науково-методологічного висвітлення процедури та складових стратегічного фінансового управління в банках не відповідає сучасному стану потреб вітчизняної банківської сфери. Існує величезна кількість проблем, вирішення яких відбувається на базі західних методик, пристосованих до умов ринкової економіки. Це не дозволяє отримувати достатнього ефекту та створює умови лише для ринкового виживання. Мова про успішний стратегічний розвиток вітчизняної банківської системи в умовах глобалізації фінансових ринків за відсутності обґрунтованих рекомендацій щодо практичної реалізації окремих елементів стратегічного управління фінансами банку, спеціально адаптованих до умов перехідної економіки, йти не може.

Основні положення даного розділу було відображено у наступних науко-



вих працях здобувача:

1. Волошко І.В., Міцура О.О. Стратегічне планування банківського підрозділу // Банківська система України: теорія і практика: Зб. наук. праць. Т. 1. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, Ініціатива, 1999. – С. 278-295;
2. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.;
3. Козьменко С.Н., Волошко И.В., Гончаренко Т.П., Туляков О.О. Стратегический менеджмент // Менеджмент для магистров: Учебн. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Епифанова, д-ра экон. наук, проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – С. 13-66;
4. Волошко И.В., Леонов С.В., Мицура А.А. Банковский маркетинг // Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. А.А. Епифанова, д-ра экон. наук, проф. С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД “Университетская книга”, 2003. – С. 323-371.



РОЗДІЛ 2

НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У БАНКУ

2.1. Загальні принципи фінансового стратегічного управління

Проведений у першому розділі аналіз підходів до стратегічного фінансового управління у банку дозволяє стверджувати, що в цілому існуючі підходи відрізняються відсутністю комплексної методології, яка б охоплювала усі функції управління та дозволяла б стверджувати про існування стратегічного фінансового управління у сучасних банках як ефективної цілісної системи.

На основі вивчення досліджень, що проведені по відношенню до даної проблеми, а також практичного досвіду роботи банків, зокрема АППБ „Аваль”, пропонується наступна схема фінансового стратегічного управління у банку, яка тісно взаємопов'язана з іншими напрямками стратегічного менеджменту, зокрема маркетинговою стратегією та стратегією управління персоналом банку (рис. 2.1).

В основу запропонованої методології покладено орієнтування на фінансову стратегію як на процес управління в довгостроковому періоді, що складається з взаємопов'язаних функцій [22].

В даному разі пропонуються наступні функції: аналіз, планування, організування, мотивація, контроль, контролінг.

У більшості випадків на практиці проблему однозначного відокремлення конкретних напрямків фінансової діяльності, що відносяться лише до стратегічних завдань, чи лише до тактичних, вирішити занадто складно.

У даному разі під фінансовою стратегією банку, як зазначалося в підрозділі 1.3, слід розуміти ту частину фінансової діяльності банку, що розрахована на строк понад одного року, і задача якої, в цілому, зводиться до генерування позитивного фінансового гепу (тобто, позитивної різниці між чуттєвими до зміни відсотка активами і чуттєвими до такої ж зміни пасивами).

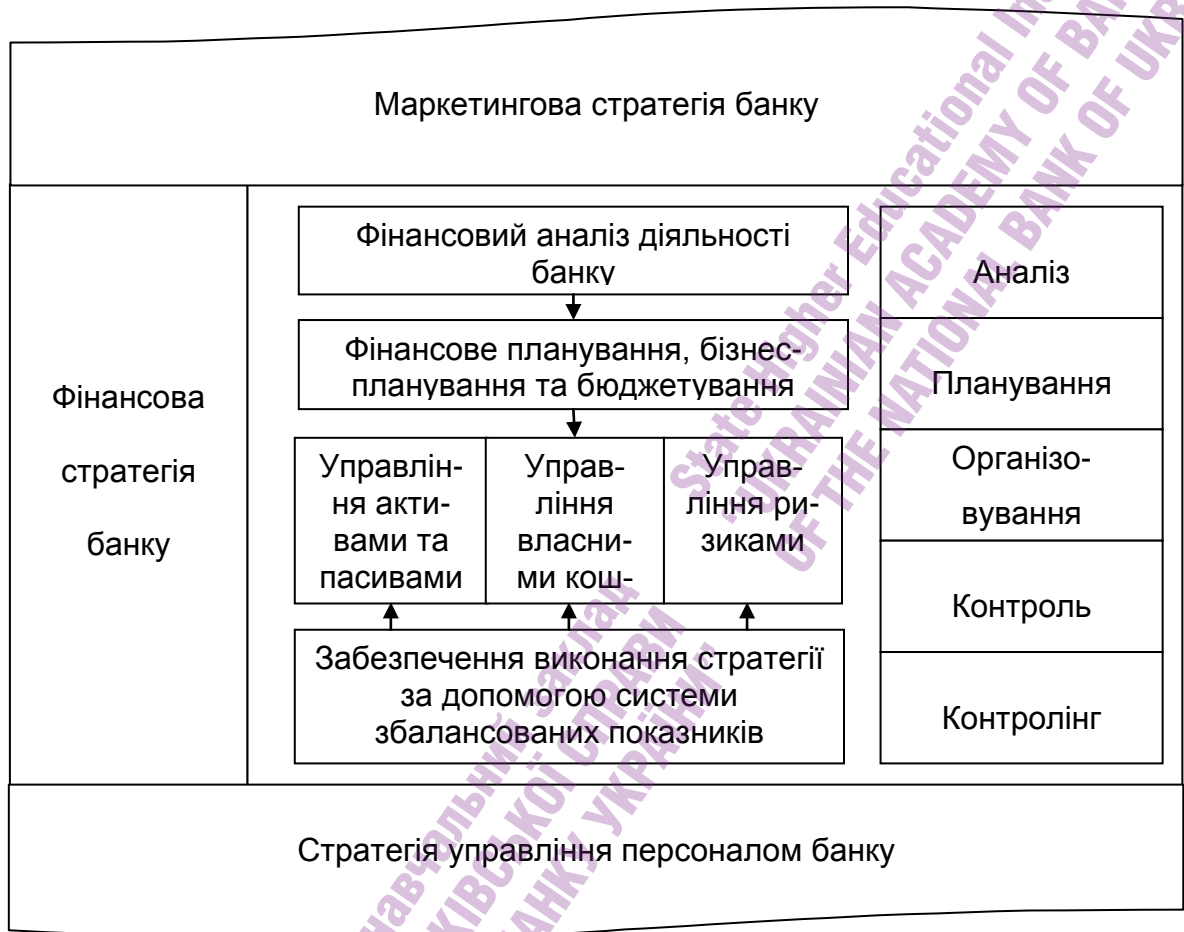


Рис. 2.1. Схема фінансового стратегічного управління у банку

Функція фінансового аналізу, що є першим кроком стратегічного фінансового управління, полягає, насамперед, у якомога найглибшій і адекватній оцінці зовнішнього і внутрішнього стану банку, його сильних і слабких сторін, що можна здійснити за допомогою відповідного інструментарію.

По відношенню до визначення фінансової стратегії необхідно орієнтуватися на відповідний фінансовий аналіз, який включає: оцінку стану і результатів діяльності банку за звітний період; порівняння фінансового стану і результатів діяльності банку з результатами діяльності інших банків; узагальнення результатів аналізу і підготовку рекомендацій для прийняття управлінських рішень, спрямованих як на поліпшення діяльності окремого банку, так і на досягнення безпеки функціонування банківської системи в цілому.

Така функція управління, як планування, розкривається через фінансове планування (зокрема, фінансове планування в рамках створення бізнес-планів) та бюджетування.

Як зазначалось раніше, система фінансового планування у сучасному банку – складний ієрархічний механізм, що складається, які мінімум, з трьох рівнів – стратегічного, тактичного і оперативного.

Об'єктами фінансового планування в комерційних банках є активи і пасиви, портфель банківських послуг і пов'язані з ними доходи і витрати.

Роль фінансового стратегічного планування неоднозначна в різному середовищі. Якщо умови мало змінюються, то його роль незначна і зводиться до невеликих коректив.

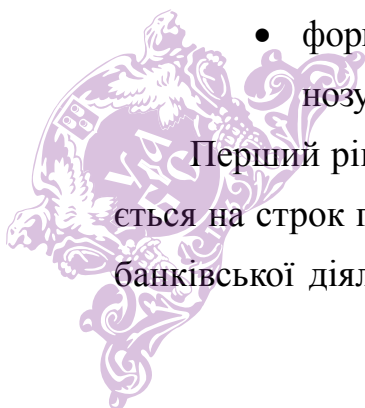
Вважається, що роль стратегічного планування зростає в наступних ситуаціях:

- Якщо зовнішнє середовище швидко змінюється, особливо після тривалого періоду стабільності;
- якщо банки повинні змінити конкурентну позицію і фінансовий профіль, намагаючись диверсифікувати операції по традиційному бізнесу і впровадити операції по новому бізнесу;
- якщо банк реконструювався і має намір змінити характер своїх ринків, операцій і управління [51].

Необхідно зазначити, що сутність стратегічного фінансового планування полягає у:

- прогнозуванні і формальному описові основних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на виконання банком своїх функцій;
- визначенні заходів у фінансовій сфері, необхідних для досягнення глобальних цілей банку;
- формуванні бажаної (оптимальної) структури активів і пасивів, прогнозуванні фінансових показників на майбутні періоди та ін. [76].

Перший рівень – це рівень стратегічного фінансового планування. Виконується на строк понад одного року, являє собою, фактично, процес моделювання банківської діяльності на основі обмежень портфеля банку. Оптимальний тер-



мін стратегічного фінансового планування складає 3-5 років.

Результати стратегічного фінансового планування відбиваються в ідеях, концепціях, задачах, підходах. Стратегічне планування формує ідеї і цілі, розвиває стратегії (визначає шляхи і засоби досягнення цілей). Завдяки стратегічному плануванню визначається перспектива розвитку, розробляється концептуальна основа для прийняття кардинальних рішень по відношенню до майбутніх ринків, продукції, структури, прибутковості і профілю ризику банку.

Результати даного рівня фінансового планування практично цілком орієнтовані на вищу ланку керівництва банку і повинні відповідати програмним цілям у частині залучення і розміщення ресурсів з врахуванням заданих обмежень. На даному рівні вирішуються задачі управління активами і пасивами (формування оптимального портфеля фінансових ресурсів) шляхом побудови об'ємних показників діяльності лінійно-функціональних підрозділів банку.

Орієнтири і показники, розроблені на цьому рівні планування, конкретизуються в задачі фінансової діяльності продуктових підрозділів банку, у планові параметри основних позицій банківського портфеля і затверджуються вищим керівництвом банку. Вони також використовуються як узагальнені вимоги або принципіві обмеження до наступних планових рішень.

Другий рівень фінансового планування банку – це тактичне фінансове планування або моніторинг фінансової діяльності банку.

Цей рівень планування забезпечує моніторинг фінансової діяльності банку шляхом ідентифікації основних ризиків за допомогою моделей аналізу його діяльності на основі балансових рівнянь (основного балансового рівняння, модифікованого балансового рівняння, рівняння динамічного бухгалтерського балансу і капітального рівняння).

Планування в рамках цього рівня передбачає: спостереження й аналіз стану фінансової діяльності банку; розробку та доведення до продуктових підрозділів оперативних коригувальних рішень у частині формування планових фінансових потоків; формування вимог до структури фінансових операцій угод банку, що забезпечують врахування та мінімізацію основних банківських ризиків; прогнозування агрегованого балансу банку на заданому інтервалі часу в розрізі збіль-

шення власного капіталу банку, структури власних і позикових засобів, збалансованості між прибутковістю і ліквідністю банку і т.п.

Третій рівень фінансового планування банку – це оперативне (поточне) фінансове планування. Він представлений двома підрівнями, перший з яких – внутрібанківське трансферне ціноутворення (внутрібанківське кредитування), а другий – операційно-вартісний аналіз банківських підрозділів і послуг.

Внутрібанківське ціноутворення здійснюється шляхом регулювання конкретних операцій банку на основі трансферного ціноутворення на найближчу перспективу і щоденний перерозподіл фактично наявних у розпорядженні банку фінансових ресурсів з урахуванням вимог оперативних планів (розділів бізнес-планів) фінансової діяльності його продуктових підрозділів. Крім того, здійснюється оперативне планування складу і структури (обсяг, вартість, термін) конкретних поточних фінансових операцій з урахуванням їх впливу на стратегічні фінансові цілі і завдання банку.

Операційно-вартісний аналіз банківських підрозділів і послуг містить аналіз строків та обсягів притягнутих і розміщених ресурсів, умов виплати відсотків, а також непроцентних витрат банку. За його допомогою визначаються мінімально і максимально припустимі значення вартості і прибутковості фінансових операцій і структурних підрозділів банку, а також виконується оцінка порівняльної ефективності фінансових операцій і діяльності підрозділів банку.

Слід відзначити, що операційно-вартісний аналіз банківських підрозділів і послуг дозволяє відслідковувати процентні і непроцентні витрати по кожній фінансовій операції і кожному підрозділу банку, знизити ризики нових видів діяльності і неконтрольованого розширення внутрішньої організаційної структури банку за рахунок управління середньою ціною банківських послуг на основі середньої вартості активних і пасивних операцій.

Наступним кроком є формування плану маркетингу, що оцінює можливість досягнення поставлених цілей та шляхи їх досягнення. Маркетингова складова описує основні напрямки діяльності установ у плановому періоді, шляхи досягнення проектних обсягів залучення кредитних ресурсів та їх розміщення, можливість надання інших банківських послуг з урахуванням позиціонування цих по-

слуг на вибраних цільових сегментах (групах) клієнтів та прийоми роботи з різними групами клієнтів. Викладається загальна стратегія маркетингу, схема ціноутворення на банківські послуги (процентні ставки та тарифи), причому для кожної групи клієнтів повинна бути своя схема ціноутворення і розробки стандарту якості обслуговування на свій набір банківських послуг, методи стимулювання приросту обсягу послуг, що надаються установами та просування цих послуг на ринок.

На підставі визначених цілей та плану маркетингу складається виробнича частина бізнес-плану та прогнозний баланс.

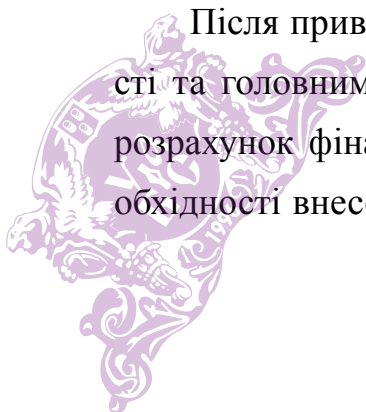
Виробничий план повинен довести, що банк здатен організувати банківську діяльність з певною ефективністю. Розглядається структура позичальників з точки зору їх надійності та досвіду виконання попередніх кредитних угод, ресурсний план по строках залучення та групах клієнтів.

З урахуванням сформованих планів пасивних та активних операцій банку складається прогнозний баланс станом на кожну квартальну дату. Прогнозний баланс оцінюється на відповідність економічним нормативам та показникам передбаченим Інструкцією “Про порядок регулювання діяльності банків в Україні” (Затверджена Постановою НБУ № 368 від 28.08.2001 р., у поточній редакції зі змінами, внесеними згідно постанов НБУ № 39 від 28.01.2002 р., № 81 від 28.02.2002 р., № 186 від 20.05.2002 р.).

У плані маркетингу надається обґрунтування процентних ставок, прийнятих при розрахунках активно-пасивних операцій.

Виходячи з розрахункових обсягів та структури активних і пасивних операцій та цінової політики, плануються доходи та витрати по кожному виду таких операцій. На підставі аналізу звітних даних та маркетинг-плану плануються комісійні доходи та витрати по інших послугах банку.

Після приведення балансу у відповідність з вимогами показників ліквідності та головними завданнями роботи банку в плановому періоді здійснюється розрахунок фінансового плану. Фінансові розрахунки можуть привести до необхідності внесення коректив до виробничої частини плану та плану маркетин-



гу. Після їх узгодження зважуються можливі ризики невиконання намічених завдань та розробляються заходи по їх попередженню.

З метою зниження фінансового ризику розробляється ряд захисних механізмів. У якості таких доцільно використовувати інформаційне забезпечення, формування страхових резервів та оптимізацію рішень. Прийняття фінансових рішень в умовах недостатньої та неякісної інформації збільшує ризик неодержання доходів.

На останньому етапі формується організаційний план, в якому конкретно розглядаються центри відповідальності за певні ділянки банківської роботи, а також намічаються допоміжні заходи.

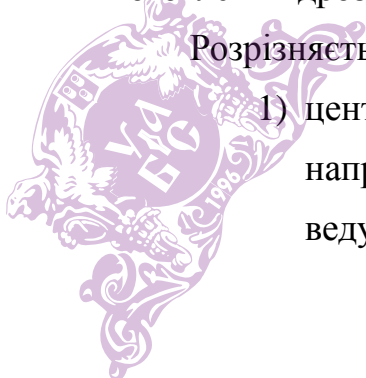
Як зазначалося у підрозділі 3.1, найбільш розповсюдженим документом управлінської інформації, який дозволяє прогнозувати обсяги доходів і витрат в розрізі основних видів банківських операцій, а також в розрізі структурних підрозділів виступає бюджет.

В процесі бюджетування слід орієнтуватися на такий прогресивний захід фінансового менеджменту, як виділення центрів фінансової відповідальності, що особливого значення набуває у великих банках. Даний процес полягає у підвищенні ефективності роботи банку за рахунок виділення окремих підрозділів у одиниці, що імітують фінансову самостійність. Такий метод має можливість проводити змагання між конкуруючими підрозділами, визначати збиткові напрямки бізнесу, стимулювати персонал, нараховуючи відповідну премію за позитивні фінансові показники діяльності підрозділу.

Процес виділення центрів фінансової відповідальності розпочинається з формулювання основних принципів їх побудови, розробки схеми руху грошових коштів через розрахунково-фінансовий центр, закріплення за центрами основних фондів і приміщень. Для початкового періоду обираються найбільш підготовлені підрозділи, що й формують перші центри фінансової відповідальності.

Розрізняється три варіанти ведення бюджетів по сегментах:

- 1) центри фінансової відповідальності однозначно входять у бізнес-напрямок. У цьому випадку по центрам фінансової відповідальності ведуться бюджети активів і пасивів і фінансовий план. Бюджети бі-



знес-напрямків є сумою бюджетів центрів фінансової відповідальності, що входять у бізнес-напрямки. Сума по бюджетах бізнес-напрямків дорівнює сумі бюджетів по центрах фінансової відповідальності і дорівнює консолідованому бюджетові банку;

- 2) бюджети центрів фінансової відповідальності і бізнес-напрямків ведуться роздільно. По центрах фінансової відповідальності ведуться тільки накладні витрати і капітальні вкладення. По бізнес-напрямках ведуться бюджети активів і пасивів і фінансовий план у частині операційних доходів і витрат;
- 3) бюджети центрів фінансової відповідальності ведуться в розрізі бізнес-напрямків. Також як і в першому варіанті, по центрах фінансової відповідальності ведуться бюджети активів і пасивів і фінансовий план. Але лише статті бюджетів центрів фінансової відповідальності відразу ведуться в розрізі декількох бізнес-напрямків. Накладні витрати ведуться просто по центрах фінансової відповідальності, а на бізнес-напрямки не розподіляються [92].

Для того, щоб банк зміг скласти бюджети по центрах фінансової відповідальності, необхідно розподілити між центрами фінансової відповідальності:

- активи і зобов'язання;
- процентні доходи і витрати;
- комісійні доходи і витрати;
- прямі і непрямі витрати;
- основні засоби.

Ефективно організований процес бюджетування у банку передбачає наявність сукупності бюджетів підрозділів. Бюджети підрозділів банку передаються у відділ планування і бюджетування, де здійснюється їхнє вивчення, внесення необхідних коректив і консолідація. У результаті формуються балансовий звіт, бюджет, звіт про рух грошових коштів і план заходів для банку в цілому.

Перш ніж одержати остаточний варіант бюджету банку, необхідно пройти трудомісткий етап узгодження бюджету банку і відповідних бюджетів підрозділів керівництвом банку в рамках стратегії розвитку.

Побудова бюджету банку є складним багаторівневим процесом, заснованим на взаємодії підрозділів банку з відділом планування і керівництвом банку, у який включаються зміни і корекції бюджетів підрозділів до моменту досягнення оптимального результату. Можливий варіант, коли керівництво банку в адміністративному порядку доводить бюджет підрозділів банку зверху вниз.

Необхідно відмітити, що найбільш життєздатним варіантом, є такий, за якого бюджети підрозділів спочатку розробляються безпосередньо самими підрозділами, а потім формується зведений бюджет банку. Взаємодія між підрозділами і керівництвом при цьому здійснюється як зверху вниз, так і знизу нагору. Саме при такому підході відпрацьовуються всі основні стратегічні задачі і реальні шляхи їхнього досягнення.

Основна робота фахівців з бюджетування полягає у виконанні коректних операцій по розподілу ресурсів у багаторівневій ієрархічній структурі взаємопідлеглих бюджетів, між якими встановлені певні зв'язки (операції над схемами розподілу ресурсів) [100].

Відомо, що сукупність усіх банківських операцій умовно можна розділити на три групи:

- пасивні операції (пов'язані з нагромадженням власного капіталу і залученням засобів, враховуються на пасивних балансових рахунках, мають кредитове сальдо);
- активні операції (операції по розміщенню власних і залучених засобів з метою одержання доходу, враховуються на активних балансових рахунках, мають дебетове сальдо);
- комісійно-посередницькі і довірчі (трастові) операції.

Виконання таких функцій управління як організування, мотивація та частково контроль знаходиться у прямому взаємозв'язку з наведеним поділом банківських операцій на групи.

Слід виділити наступні стратегії, що в рамках цілісної фінансової стратегії забезпечують ефективне виконання банком його функцій:

- стратегія управління активами і пасивами;
- стратегія управління власними коштами;
- стратегія управління ризиками.



Схематично дані стратегії з відповідними напрямками стратегічної діяльності представлені на рис. 2.2.

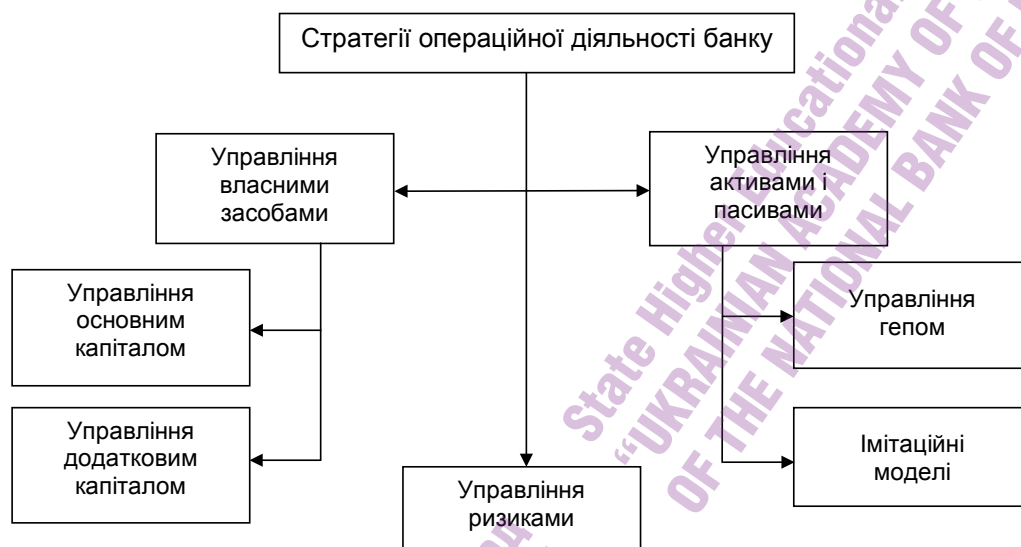


Рис. 2.2. Стратегії операційної діяльності банку

Стратегічне управління операційною діяльністю полягає у вирішенні найбільш загальних завдань управління активами і пасивами, власними засобами та ризиком, серед яких як основні слід виділити наступні:

- досягнення загальної цілі управління активами і пасивами – управління процентним ризиком [73];
- формування стратегії та заходів, які приводять структуру банківського балансу у відповідність із його стратегічними цілями і програмами [77, 75];
- забезпечення створення позитивного гепу [73];
- вирішення задачі ефективного планування капіталу [37];
- прогнозування, оцінка та запобігання негативним наслідкам банківських ризиків.

Наступною функцією управління, що виступає гарантом впровадження фінансової стратегії у життя виступає функція контролю.

У сучасних умовах класичний підхід, орієнтований на реалізацію планів шляхом оцінки результатів їх впровадження і коригування дій (що покладається на функцію контролю), виявляється недостатньо ефективним.

Наприклад, у роботі [101] відмічається:

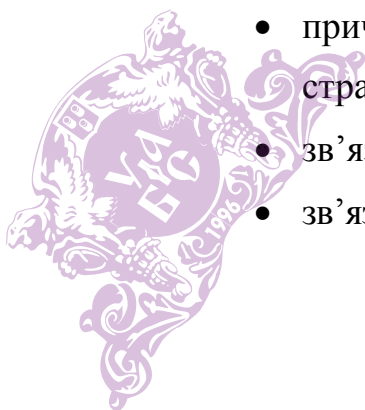
- 1) результат впровадження місії і стратегії організації у практику в незначній мірі залежить від якості самої стратегії, а в найбільш значній мірі – від якості її реалізації;
- 2) базування методики оцінки ефективності діяльності організації виключно на фінансових показниках не забезпечує майбутньої економічної цінності організації.

Результати дослідження західних вчених Д. Нортона і Р. Каплана показали, що під час впровадження у життя стратегії компанії (особливо фінансової) необхідно орієнтуватися не виключно на фінансові показники, а на комплексну систему з різноманітних показників (система збалансованих показників ефективності) яка, має безумовні переваги в порівнянні з більш традиційними концепціями, що використовуються для комплексної оцінки діяльності організації і має надзвичайну корисність як обліково-аналітичний інструмент [102].

За визначенням Д. Нортона і Р. Каплана, система збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard, BSC) – це система стратегічного управління організацією на основі виміру й оцінки її ефективності по набору показників, підбраному таким чином, щоб врахувати всі істотні (з погляду стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, операційні, маркетингові і т.д.) [102]. Система BSC транслює місію і загальну стратегію організації в систему взаємозалежних показників.

Ключові особливості системи управління на основі BSC наступні:

- у систему входять показники, що відносяться до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності (як мінімум їх чотири: фінанси, ринок, операційна діяльність і розвиток);
- причинно-наслідковий зв'язок усіх показників у системі;
- причинно-наслідковий зв'язок показників, що входять у систему, і стратегічних задач компанії;
- зв'язок результуючих (лагових) показників і визначальних факторів;
- зв'язок усіх показників з фінансовими результатами діяльності [103].



Порівняння традиційної системи управління бізнесом з концепцією BSC представлено на рис. 2.4. На відміну від традиційної моделі, де місія переходить від одного рівня до іншого, причому перехід відбувається не поступово, а стрибкоподібно, концепція BSC являє собою, фактично, цілісний комплекс, направлений на реалізацію стратегії.

Таким чином, базування методики оцінки ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує майбутньої економічної цінності організації [104].

Практичне використання BSC у рамках фінансової стратегії банку направлене на розробку такого середньострокового фінансового плану (бюджету), який максимальним чином узгоджений з фінансовою стратегією банку.

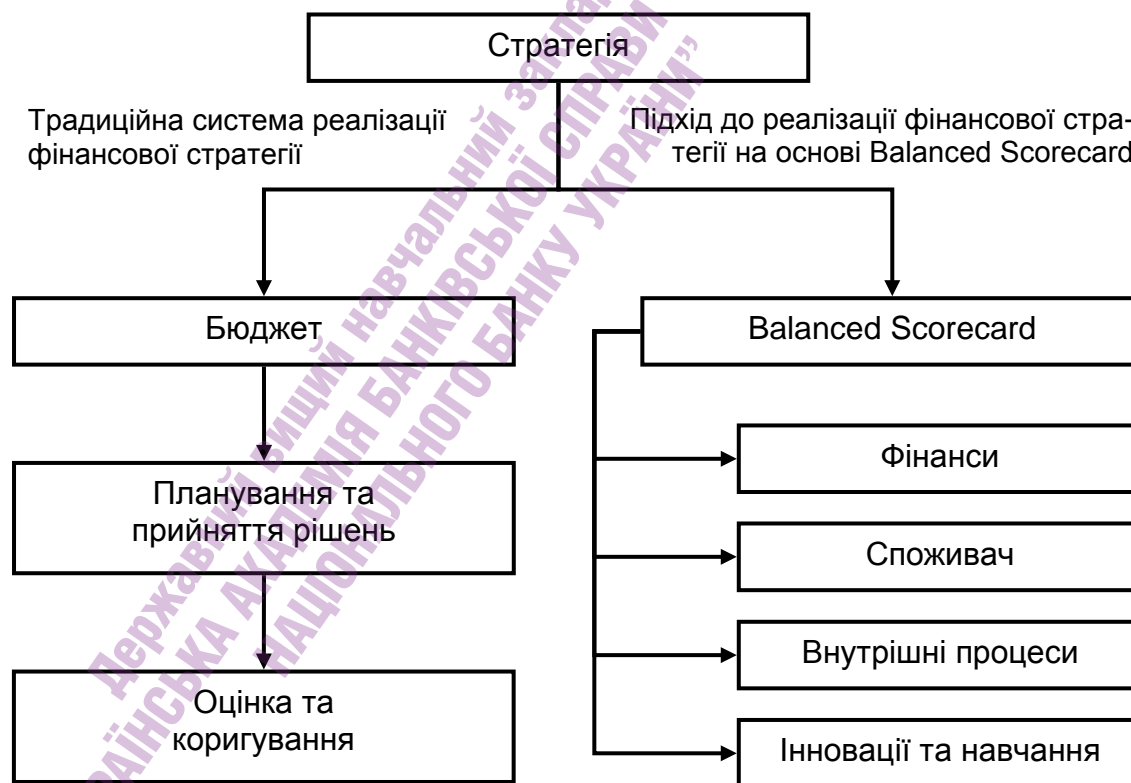


Рис. 2.3. Порівняння традиційної системи реалізації фінансової стратегії та концепції BSC

Даний процес можна представити у вигляді кількох послідовних етапів, що мають назву „процедури зниження” (рис. 2.4):

- перевести стратегію в показники BSC, визначаючи стратегічні цілі і відповідні їм показники;
- встановити підсумкові цілі і показники, що оцінять ступінь їхнього досягнення у визначений час у майбутньому. Визначити недоліки планування, щоб мотивувати і стимулювати творчий потенціал;
- ідентифікувати стратегічні ініціативи і потреби в ресурсах, щоб компенсувати недоліки планування, у такий спосіб даючи „зелене світло” для досягнення кінцевих цілей;
- надати необхідні фінансові і трудові ресурси для здійснення стратегічних ініціатив. Включити ці вимоги в щорічний бюджет. Розроблений таким чином в рамках концепції BSC щорічний бюджет складається з двох частин: бюджету стратегії, щоб управляти контрольованими програмами, і поточного бюджету, щоб управляти ефективною діяльністю відділів, служб і лінійних команд.

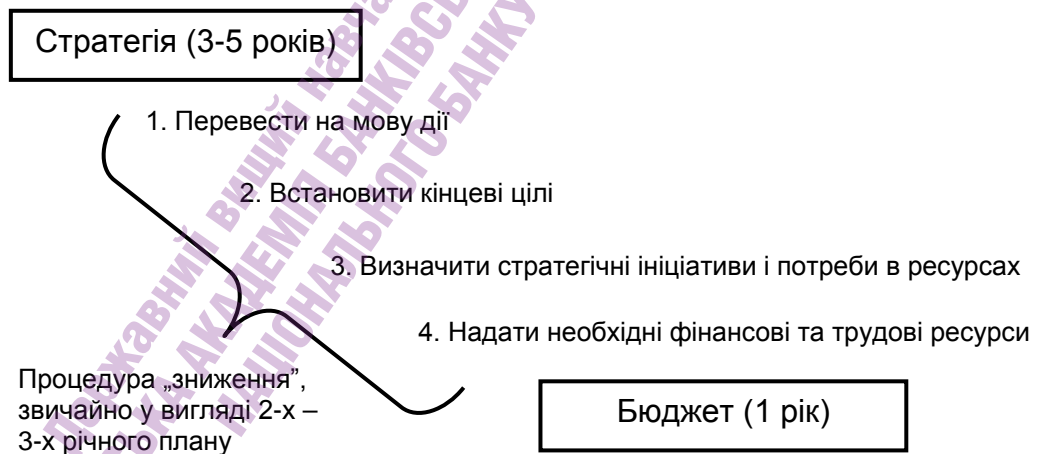


Рис. 2.5. Взаємозв'язок стратегії з бюджетом у BSC за допомогою процедури зниження

Етапи 2 і 3 формують ядро процедури зниження, часто приймаючи форму двох-трирічного плану. План дозволяє організації управляти здійсненням довго-

строкових стратегічних завдань і забезпечує структуру, що дозволяє робити точні прогнози, які будуть враховані, і на їхній основі розробляються виправлення, що потім будуть включені в щорічний бюджет. У дійсності, бюджет стратегії визначає траєкторію руху організації на першому році здійснення стратегічних планів і так до досягнення підсумкових цілей, обумовлених у трирічному плані.

Попередні чотири кроки включають бюджет у рамки процесів стратегічного планування, розподілу ресурсів і визначення поточних цілей діяльності. Більшість менеджерів розглядають бюджет як інструмент розгляду й оцінки результатів діяльності компанії.

Два процеси – планування і контролю – нерозривно пов'язані між собою. Те, як менеджери вищої ланки розглядають і оцінюють результати діяльності співробітників, впливає на процес встановлення цілей, вибір ініціатив і пояснення невдач, які виникають у діяльності компанії.

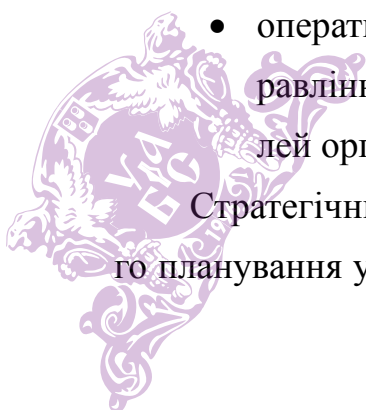
Слід відзначити, що чим вищим є рівень управління, тим більш високою є ціна управлінської помилки. В сучасних умовах забезпечення ефективного прийняття і впровадження на практиці управлінського рішення покладено на функцію контролінгу.

Контролінг в цілому передбачає орієнтацію процесу управління організацією на досягнення усіх її цілей [105].

Виходячи із поділу цілей на стратегічні і оперативні, контролінг також необхідно поділяти на стратегічний і оперативний:

- стратегічний контролінг полягає в тому, щоб забезпечити відслідкування довгострокових цілей організації, зорієнтувавши її таким чином, щоб досягти стабільного розвитку у довгостроковому періоді, набути конкурентних переваг та гарантувати виживання;
- оперативний контролінг ставить за мету створення такої системи управління організацією, що ефективно допомагає досягати поточних цілей організації, а також оптимізує співвідношення „затрати/прибуток”.

Стратегічний контролінг включає в себе систему стратегічного фінансового планування у якості одного із складових елементів. До завдань стратегічного



контролінгу у банку слід відносити пошук перспективних напрямків діяльності, розробку пропозицій щодо перспективної зміни структури комерційного банку (визначаються елементи даної структури, такі як клієнти, продукти, бізнес-процеси, регіони, підрозділи) і т.д.

Стосовно до фінансової стратегії, то стратегічний контролінг формує на довгостроковий період часу величину ризику структури балансу, величину зміни ринкових ризиків, можливий потенціал росту пасивів, у тому числі і власного капіталу.

По відношенню до банків, слід виділяти три основні задачі контролінгу:

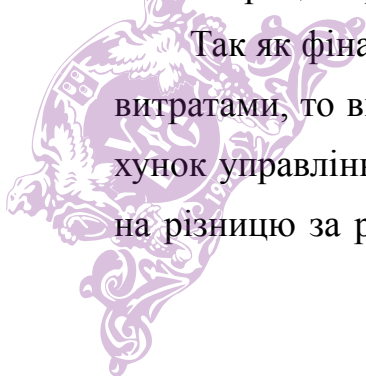
1) формування і розвиток інфраструктури, орієнтованої на управління банком шляхом управління прибутковістю. Ця задача вирішується шляхом формування організаційної структури банку, системи планування і контролю, а також системи управління інформацією відповідно до прийнятої концепції розвитку банку, зокрема орієнтації на прибутковість операцій;

2) реалізація функцій банківського контролінгу. Ця задача вирішується шляхом послідовного завершення етапів управлінського циклу: планування, організування, обліку, контролю й аналізу з метою забезпечення замкнутості циклу контролінгу;

3) виконання окремих функцій банківського менеджменту (портфельного, структури балансу, бюджету) відповідно до принципів орієнтованого на прибутковість управління банком. Контролінг інформаційно і координаційно підтримує процес прийняття рішень у банку.

Система управлінського обліку в банку (яка є складовою загальної системи контролінгу) являє собою управління довгостроковими та короткостроковими результатами діяльності банку у відношенні тих об'єктів (напрямків бізнесу чи бізнес-процесів), які важливі йому у даний момент [90].

Так як фінансовий результат діяльності банку – це різниця між доходами та витратами, то вважається, що досягнення цієї різниці можна забезпечити за рахунок управління доходами, управління витратами, чи безпосереднього впливу на різницю за рахунок одночасного впливу на перше і друге. У банку подібне



необхідно здійснювати шляхом розподілення об'єктів по центрах прибутку, центрах витрат та взаємодії структурних підрозділів.

Ціль управлінського обліку – забезпечення ефективності обліку шляхом збору, обробки та надання інформації для прийняття управлінських рішень і контроль за їх виконанням.

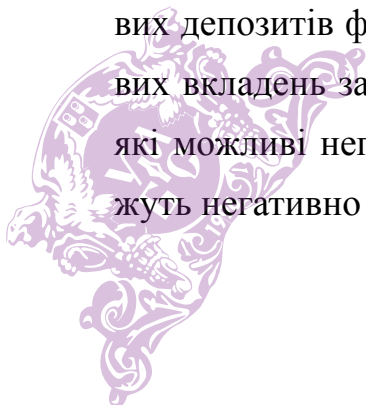
В основі побудови системи управлінського обліку банку знаходиться три джерела:

- технологія видів діяльності в цілому по банку і певного виду діяльності зокрема;
- облікова політика банку (правила бухгалтерського обліку певного виду операцій, методи обліку затрат), кредитна політика банку та інші внутрішні документи;
- різноманітні законодавчі обмеження банківської діяльності.

В результаті прийнято виділяти, що у процесі формування управлінського обліку формується «зовнішній інтерфейс управлінського обліку», що складається з трьох тісно взаємопов'язаних систем (трьох складових частин управлінського обліку): обліку витрат (інтерфейс із фінансами); показників діяльності (інтерфейс із регулярним менеджментом); управлінських звітів (інтерфейс із системою прийняття рішень) [106].

Слід відзначити, що для одержання банком додаткових доходів за рахунок довгострокового кредитування і підтримки достатнього рівня ліквідності необхідні довгострокові пасиви. Як правило, їхня вартість вище, ніж короткострокових, а з огляду на тенденцію до зниження прибутковості активних операцій, перевага більш дорогих довгострокових ресурсів у портфелі залучення не завжди є вигідною для банків.

У сучасних умовах спостерігається стабільний ріст коротко- і довгострокових депозитів фізичних і юридичних осіб і можливість здійснення довгострокових вкладень забезпечується ресурсною базою, що розширюється. Однак будь-які можливі негативні зміни у довгострокових і короткострокових пасивах можуть негативно позначитися на ліквідності банку.



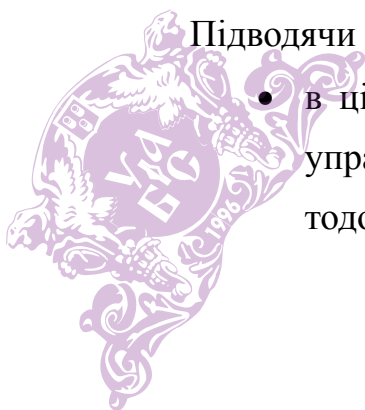
Саме в даному разі найбільш ефективним є використання методології контролінгу для визначення і формування портфеля залучення ресурсів.

Зокрема, може використовуватись наступний алгоритм:

- визначити строкову структуру портфеля залучення виходячи ресурсів з критеріїв вартості і терміновості, відповідності його планованій структурі активів і обов'язкових нормативів діяльності банків;
- виходячи зі строкової структури, визначеної в результаті виконання п. 1, виділити, порівняти між собою і вибрати найбільш привабливі види залучення ресурсів з погляду їхньої стабільності, що складають загальний портфель;
- згрупувати усередині видів залучення, визначених в результаті виконання п. 2, клієнтів по обраним ознакам (оборот, тип діяльності, дохід і ін.) і порівняти ці групи між собою з погляду стабільності залишків коштів у цих групах;
- проаналізувати дані і побудувати математичну модель, що описує залежність між яким-небудь показником, характерним для конкретного виду залучення (наприклад, оборот для рахунків «до запитання») і величиною залишку коштів на рахунках клієнтів;
- на підставі обчислень і аналізу, зазначених у п. 2 і 3, задати (визначити) плановані обсяги залишків коштів по кожному з видів залучення і визначити цільові групи клієнтів для залучення коштів;
- на підставі даних, отриманих у результаті виконання п. 5, і за допомогою застосування побудованих математичних моделей визначити необхідну кількість клієнтів для залучення, з метою досягнення заданої величини залишку на їхніх рахунках, у рамках визначених цільових груп (п. 2, 3 і 5) [107].

Підводячи підсумок, слід вказати наступне:

- в цілому існуючі підходи до проблеми стратегічного фінансового управління у банку характеризуються відсутністю комплексної методології, яка б охоплювала усі функції управління та дозволяла б



стверджувати про існування стратегічного фінансового управління у сучасних банках як ефективної цілісної системи;

- для вирішення задачі ефективного стратегічного фінансового управління пропонується методологія згідно з якою всі процеси здійснюються виходячи з орієнтації на фінансову стратегію, як на базовий процес управління в довгостроковому періоді, що складається з комплексу взаємопов'язаних функцій;
- функції аналізу, планування, організування, мотивації та частково контролю у банківській діяльності реалізуються через відповідні специфічні для банківської сфери види діяльності (фінансовий аналіз, фінансове планування, бізнес-планування, бюджетування, управління активами та пасивами, управління власними коштами та управління ризиками);
- безпосереднім гарантом впровадження у життя фінансової стратегії виступає підхід, оснований на системі збалансованих показників ефективності, що орієнтується на тісний взаємозв'язок між декларованими стратегічними цілями та планами і їх безпосередньою реалізацією на практиці;
- відносно нова для менеджменту функція контролінгу полягає у підтримці прийняття управлінських рішень, а в стратегічному плані – у забезпеченні відслідковування довгострокових цілей банку, у забезпеченні досягнення стабільного розвитку у довгостроковому періоді, набутті конкурентних переваг та гарантуванні виживання.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності в процесі стратегічного фінансового управління в банку

Під конкурентоспроможністю розуміється здатність організації (країни, галузі) випереджати суперника в досягненні поставлених цілей. Фактично, кон-

курентоспроможність – це характеристика організації ефективно функціонувати на протязі значного періоду в умовах конкурентного ринку.

У даній роботі під конкурентоспроможністю розуміється здатність суб'єкта, що характеризується рівнем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними суб'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними суб'єктами.

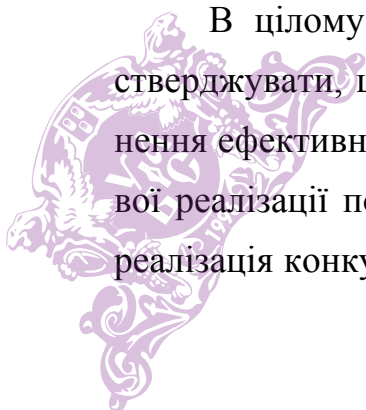
Іншими словами, конкурентоспроможність банку може бути визначена як комплексна порівняльна характеристика, що відображає рівень переваги сукупності оціночних показників діяльності, які визначають його успіх на ринку банківських послуг за певний проміжок часу по відношенню до сукупності показників конкурентів.

Слід зауважити, що конкурентоспроможність організації можна виявити тільки серед групи організацій, які належать до однієї галузі або випускають товари-субститути, тобто конкурентоспроможність є поняттям відносним. Одну й ту ж організацію в межах регіональної стратегічної групи можна визнати конкурентоспроможною, а на світовому ринку або його сегменті – ні.

Багатосторонність конкурентоспроможності виявляється в таких її аспектах, як:

- за територіально-географічною ознакою виділяється міжнародна, національна та регіональна конкурентоспроможність;
- у залежності від масштабності економічних суб'єктів виділяється конкурентоспроможність товару (послуги), організації, галузі та економіки в цілому;
- у залежності від урахування фактору часу виділяється конкурентоспроможність на певну дату, за період, у перспективі.

В цілому, узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що конкурентоспроможність банку – це його можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. При цьому створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим показником стійко-



сті банку, його здатності ефективно використовувати свій фінансовий, науково-технічний і кадровий потенціали.

Рівень конкурентоспроможності банку визначається наявними конкурентними перевагами та ефективністю їх реалізації.

Конкурентна перевага – це виключна, особлива цінність, якою володіє економічний суб'єкт та використання якою надає йому перевагу у конкурентній боротьбі. В якості засобів забезпечення конкурентних переваг виділяються дві групи факторів: „*переваги в умінні*” та „*переваги в ресурсах*”.

Перші пов'язані з ефективністю роботи маркетологів, управлінського апарату тощо. До них можна віднести:

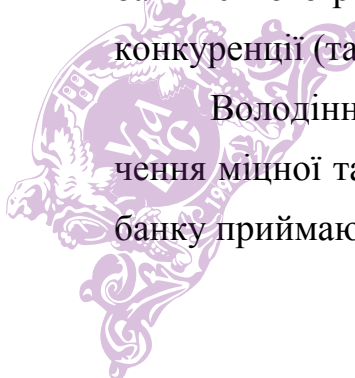
- „ноу-хау” у дослідженнях і розробці нових послуг;
- ефективне використання інструментів маркетингу;
- досвід у керівництві проектами;
- уміння ефективно організовувати стимулювання збуту;
- здійснення ініціативної, зацікавленої роботи у всіх галузях діяльності банку.

Різноманітними можуть бути і ресурси, що впливають на одержання та збереження банком конкурентних переваг:

- доступ до фінансових і матеріальних ресурсів;
- кадровий склад і кваліфікація персоналу;
- ефективні можливості та технології;
- наявність розвинутої системи співробітництва та ін.

Відносна або виключна перевага над конкурентами за перерахованими та іншими параметрами дозволяє банку пропонувати на ринку послуги більш високої якості і/або за нижчими цінами. Це, у свою чергу, зміцнює ринкові позиції, дозволяє отримувати прибуток, розмір якого перевищує рівень середній для банківського ринку, позитивно впливає на фактори, що визначають переваги в конкуренції (табл. 2.1).

Володіння конкурентними перевагами формує передумови для забезпечення міцної та стабільної позиції на ринку. На практиці конкурентні переваги банку приймають різноманітні форми, основними серед яких є:



- імідж;
- висока якість послуг;
- рівень статутного капіталу й активів;
- наявність валютної або генеральної ліцензії;
- стійка клієнтура;
- кореспондентська мережа;
- система розрахунків і спектр послуг;
- наявність філіальної мережі та перспективи її розширення;
- ефективна реклама;
- кваліфікація та професіоналізм робітників;
- накопичений досвід роботи та ін.

Таблиця 2.1

Джерела порівняльних переваг банків

Фінансові ресурси	Активи	Людські ресурси	Нематеріальні активи
Власний капітал Депозити Міжбанківські кредити	Кредити Інвестиції Філіальна мережа Інформаційні системи	Персонал Підвищення кваліфікації Професійний тренінг	Організаційна культура Імідж Досвід і кваліфікація менеджерів Якість послуг

На нашу думку, конкурентні переваги в банківському секторі – це пряма функція від довіри з боку клієнтів. Чим вищою є рівень довіри, тим кращими є його фінансові показники. На жаль, у сучасній Україні довіра формується не стільки на основі формальних факторів (оцінок фінансових результатів, рейтинг), скільки на суб'єктивній оцінці робітників банку.

Основне значення для досягнення конкурентної переваги банку має, в першу чергу, саме інтелектуальний капітал. Матеріальні активи на нинішньому етапі розвитку ринку банківських послуг вже не виступають достатнім джере-

лом конкурентоспроможності банку. Саме “якість” на відміну від “кількості” стає основним критерієм оцінки конкурентоспроможності фінансово-кредитного інституту в сучасних умовах фінансової глобалізації.

Фактично, показник конкурентоспроможності для будь-якого банку являє собою підсумок роботи його служб і підрозділів (тобто характеризується станом його внутрішнього середовища), а також його реакцію на зміну зовнішніх факторів впливу. При цьому особливо важливою є здатність банку оперативно й адекватно реагувати на зміни в поведінці клієнтів, в їхніх смаках і перевагах.

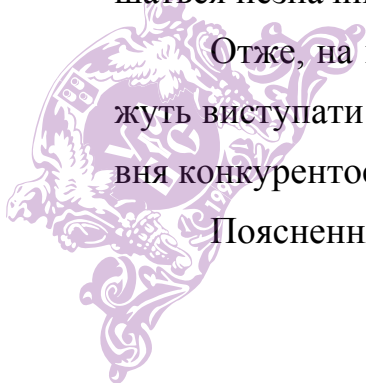
Фактично, конкурентоспроможність банку, як і будь-якої іншої організації, визначається здатністю досягнення ним поставлених цілей.

Основною метою банку є одержання прибутку. Критерій прибутковості (в абсолютному виразі - розмір прибутку, у відносному - рентабельність) можна запропонувати для оцінки конкурентної позиції банку на ринку. Однак у даному випадку практика певною мірою вступає у протиріччя зі зробленим припущенням: виходячи з результатів аналізу банківської статистики, до найбільш прибуткових в Україні поряд з визнаними лідерами (Промінвестбанк, Приватбанк, Укресімбанк і т.д.) входять банки, що не є широко відомими й обслуговують лише вузький регіональний сегмент; такі ж великі банки, як АППБ „Аваль”, Ощадбанк, Укрсоцбанк, які багато в чому визначають сучасний стан вітчизняної банківської системи, характеризуються на сьогоднішній день незначними рівнями прибутку (Додаток А).

Якщо продовжити аналіз співвідношення критеріїв прибутковості та конкурентоспроможності у відносному виразі, то висновки будуть мати ще більш несподіваний характер: найбільш рентабельними на сьогодні в Україні є дрібні та середні банки, попередній аналіз поточної діяльності та перспектив яких свідчить про те, що їхнє місце і роль у вітчизняній банківській системі є й залишаться незначними.

Отже, на нашу думку, *прибуток* і *прибутковість* (рентабельність) не можуть виступати в якості основних, а тим більше виключних критеріїв оцінки рівня конкурентоспроможності банку.

Пояснення даної ситуації можна сформулювати в результаті аналізу сутності



поняття „конкурентоспроможність”, адже її багатоцільовий характер і неоднозначність створюють широке поле для дискусій. Однак, комплексне дослідження дозволяє розв’язати проблеми, пов’язані з семантичним і ринковим визначеннями конкурентоспроможності банків.

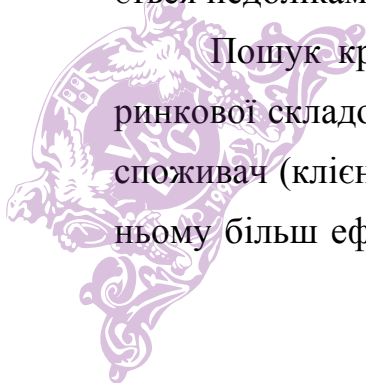
Показник прибутковості не є основним, а тим більше єдиним, критерієм конкурентоспроможності, тому що він характеризує, в першу чергу, рівень ефективності, досягнутий організацією за певний період у минулому. Конкурентоспроможність же є категорією більшою мірою перспективною, зорієнтованою на майбутнє, що характеризує можливості організації стабільно отримувати прибуток в майбутньому.

Таким чином, прибуток і прибутковість можуть виступати в якості критеріїв оцінки конкурентоспроможності банку в умовах динамічного спокою, коли основні показники діяльності залишаються незмінними протягом відносно тривалого періоду часу або навіть за весь період життєвого циклу фінансово-кредитного інституту. В останньому випадку, зіставивши доходи та витрати за весь період функціонування банку та порівнявши отримані результати (прибуток) з аналогічними показниками існуючих конкурентів (а точніше, тих, що існували) можна оцінити рівень конкурентоспроможності банку, але лише в ретроспективному плані.

На нашу думку, конкурентоспроможність є категорією *потенційною*, прибуток і прибутковість же можуть виступати лише в якості критеріїв оцінки саме *реалізації* цього потенціалу за певний період, що є попереднім відносно моменту оцінки.

Очевидно, що через спорідненість і, певною мірою, тотожність економічних категорій використання розміру активів, капіталу та інших абсолютних показників у процесі оцінки рівня конкурентоспроможності банку супроводжується недоліками, аналогічними наведеним вище.

Пошук критерію оцінки слід, на нашу думку, здійснювати, виходячи з ринкової складової поняття „конкурентоспроможність”. Саме ринок, а точніше споживач (клієнт) може вирішити, який з банків є зараз і залишиться в майбутньому більш ефективним і конкурентоспроможним. При цьому слід зауважи-



ти, що специфіка банківської справи визначає низький рівень актуальності даної проблеми в інших галузях економіки.

Зміст вищесказаного полягає в наступному: відносини між продавцем і покупцем банківських послуг носять довгостроковий характер, споживачі не просто здійснюють одноразове придбання, вони на довгостроковій основі співробітничать з банком, причому об'єктом такого співробітництва виступають фінансові кошти, що зумовлює серйозність і скрупульозність аналізу під час вибору банку-контрагента.

Усе це, на нашу думку, дозволяє прийняти *сукупну суб'єктивну думку клієнтів* в якості основного критерію оцінки конкурентоспроможності банку. Звичайно, можна використовувати значну кількість фінансових показників, прогнозувати їх майбутню динаміку та ін., однак більш простим і адекватним реальній ринковій ситуації є акцентування уваги на думці клієнтів банківської галузі. При цьому перевагу слід надавати думці тих клієнтів, що фактично виступають в ролі продавців відносно банків, розміщуючи в них свої внески.

Позичальник, зазвичай, не переймається проблемою оцінки конкурентоспроможності банку, коло його інтересів обмежується питаннями кредитної угоди. Вкладник же (а тим більше, якщо це юридична особа) у значній мірі зацікавлений у надійності й ефективності діяльності банку не тільки в даний момент, але і на довгострокову перспективу. Також слід зауважити, що конкурентоспроможний банк обов'язково має привернути до себе увагу потенційних клієнтів, тим самим збільшивши свою частку ринку.

Саме тому *частка ринку депозитів* і меншою мірою *кредитів*, якими володіє банк у даний момент, а також *темпи росту цих показників у попередній період*, можуть, на нашу думку, слугувати досить точним критерієм оцінки конкурентоспроможності банку.

Значна частина банків в Україні збанкрутіла через причини, у першу чергу не пов'язані з обсягами первинних фінансових ресурсів. Ситуації, коли дрібні банки мають більш високу рентабельність, ніж їх великі конкуренти, на сьогоднішній день у вітчизняних умовах є досить реальною. Нерідкими є також прецеденти, коли спостерігається перевага дрібних банків також і в показниках абсолютного прибутку.

Таким чином, твердження про існування єдиного точного критерію оцінки конкурентоспроможності є, на нашу думку, не зовсім доречним. Цей „уні-

версальний” критерій повинен містити в собі різноманітні показники: як абсолютні, так і відносні; як динамічні, так і статичні; як об’єктивні, так і суб’єктивні.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що в якості первинних критеріїв оцінки конкурентоспроможності банку слід використовувати абсолютні показники, такі як обсяг капіталу та частка ринку (у першу чергу депозитів юридичних осіб).

Далі варто, на нашу думку, звернути увагу на динамічні показники розвитку банку, зокрема, на те, як змінювалася частка ринку банку з урахуванням темпів росту ринку в цілому та основних конкурентів зокрема. Звичайно, ця оцінка носить непрямий, опосередкований (через думку клієнтів) характер, але її використання дозволяє отримувати результати, що характеризуються досить високим рівнем точності та актуальності.

Конкурентоспроможність являє собою один з найважливіших елементів стратегічного фінансового управління діяльності банку, а результати її оцінки виступають в якості як передумови для планування, так і цілей, що ставляться в результаті здійснення процесу стратегічного планування.

Побудова систем ефективного стратегічного, у тому числі фінансового, планування в банку являє собою досить тривалий, трудомісткий і складний процес. Фактично, при визначенні банком ділової конкурентної стратегії формується уявлення про те, яким є нинішнє та бажане положення банку, а також шляхи досягнення останнього.

У процесі стратегічного планування широко використовуються підходи, вже розроблені світовою економічною теорією та практикою. До найбільш розповсюджених з них відносяться моделі Boston Consulting Group, General Electric/McKinsey, Arthur de Little, Ansoff, Shell/DPM. Їхнє використання в значній мірі полегшує процес стратегічного управління конкурентоспроможністю банку, певним чином дозволяє менеджеру-аналітику абстрагуватися від незначних деталей, виділити найбільш істотні риси при визначенні конкурентної стратегії. Однак, на нашу думку, названі підходи характеризуються певними недоліками, що обмежують їхнє застосування в умовах банківської сфери.

Нижче наведені декілька запропонованих нами підходів, що не претен-

дують на набуття статусу моделей, однак дозволяють підвищити наочність стратегічного фінансового планування конкурентоспроможності банку та підвищити його ефективність.

Один з них представлено матрицею „Депозити-кредити” (рис. 2.5).

Логіка побудови даної матриці, а також можливості її використання в процесі стратегічного фінансового управління та управління конкурентоспроможністю банку визначаються обранням в якості основних критеріїв оцінки рівня конкурентоспроможності саме ринкових показників: частки банку на ринку кредитів та депозитів. Рівень цих показників визначає положення банку в системі відповідних координат.

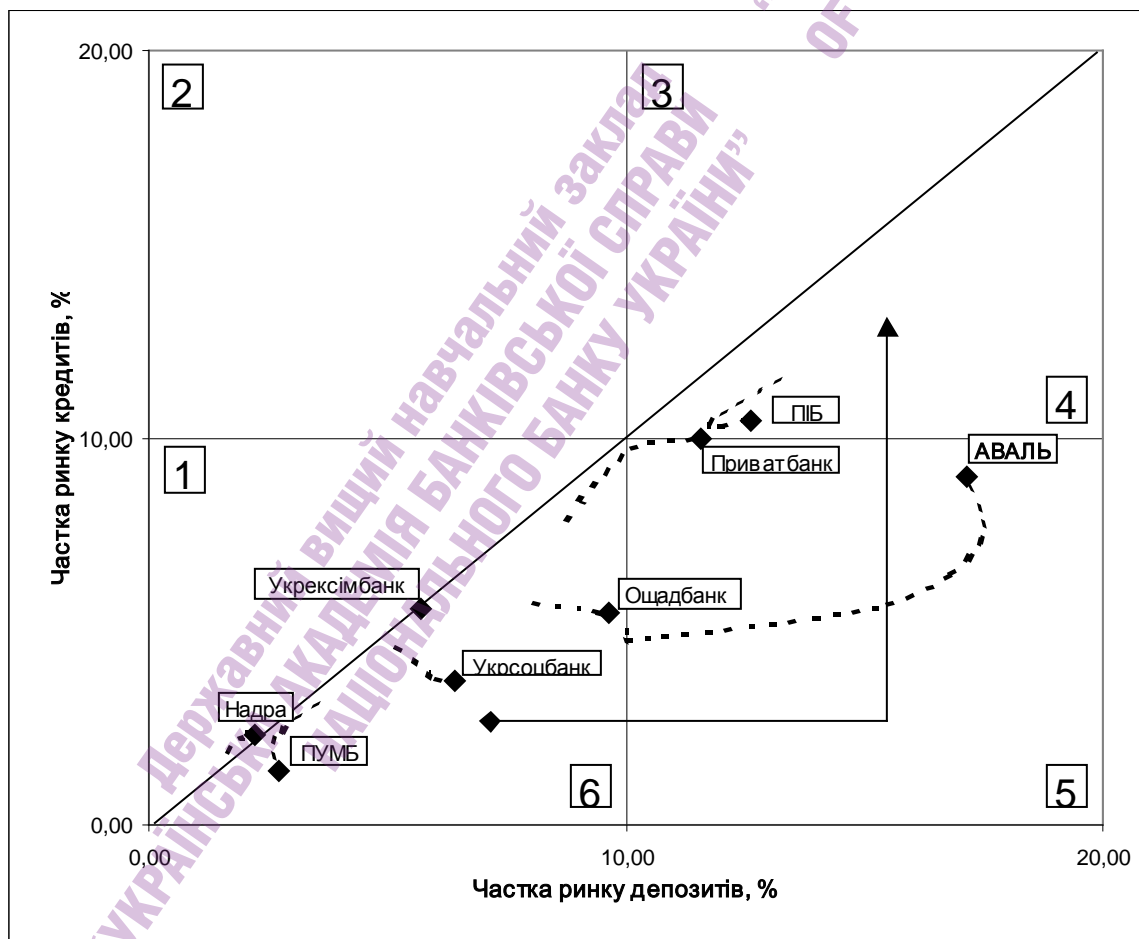


Рис. 2.6. Матриця „Депозити-кредити”

Примітка: штриховими лініями показано зміну відповідних показників діяльності банків за період з 1.01.1999 р. по 01.07.2002 р.

Місце розташування банку (положення його в тій чи іншій ділянці матриці) дозволяє сформулювати певне уявлення стосовно нинішнього та перспекти-

вного положень банку в умовах конкурентного ринку. Використання матриці дозволяє простежити динаміку розвитку банку та окреслити (хоча й у досить загальному вигляді) стратегічну мету подальшого розвитку.

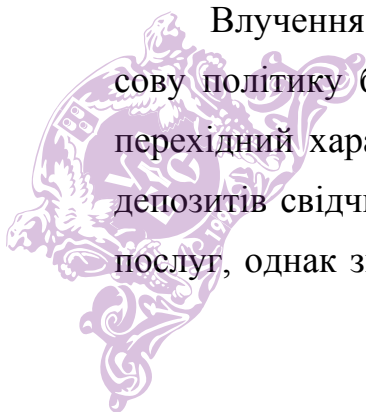
Можна запропонувати наступну характеристику ділянок матриці.

Ділянка **1** – частка банку на ринку кредитів знаходиться на досить низькому, але перевищуючому частку ринку депозитів, рівні. Банки, що відносяться до даної ділянки матриці, не можуть конкурувати з великими банками за рахунок обсягів фінансових ресурсів, в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю вони, в першу чергу, повинні орієнтуватися на використання нецінових методів конкуренції та „переваг в умінні”. Банки цієї групи володіють незначними депозитними ресурсами, рівень яких не дозволяє задовольняти потреби їх клієнтів у кредитах, що зумовлює активний пошук банку альтернативних джерел фінансування.

Ділянка **2** – частка банку на ринку кредитів знаходиться на рівні, вищому за середній, при відносно незначній частці ринку депозитів. Банки в даному квадранті, не володіючи значним рівнем конкурентоспроможності, акцентують увагу на власних і державних фінансових коштах, що свідчить про відносно низький рівень фінансової гнучкості та адаптивності. Найбільш ефективним напрямком розвитку банку в даному випадку є перехід до квадранту **3-4**.

У квадранті **3-4** банк має досить високі рівні конкурентоспроможності як на ринку кредитів, так і на ринку депозитів. В цілому, даний квадрант є найбільш оптимальним і знаходження в ньому свідчить про досить високий рівень ефективності банку та про визнання перспективності його розвитку клієнтами, у першу чергу вкладниками. Як свідчить практика, найбільш раціональним напрямком розвитку при цьому є збереження сформованих ринкових позицій і помірне інвестування в розвиток “переваг в умінні”.

Влучення банку до **5-го** квадранту свідчить про досить ефективну фінансову політику банку, з одним застереженням: доцільним є лише транзитний, перехідний характер перебування банку в даних межах. Велика частка ринку депозитів свідчить про прихильність відповідного сегменту ринку банківських послуг, однак значні обсяги фінансових коштів, що зберігаються на внесках у



банку, здебільшого не спрямовуються до реальної економіки у вигляді кредитів – вони вкладаються в цінні папери або надаються іншим банкам у вигляді кредитів. Такі внески, з огляду на низький рівень розвитку фондового ринку України та значну прибутковість для банку реального кредитування економіки, не можуть значно підвищити ефективність діяльності банку в перспективі, що обов'язково позначається на реальній конкурентоспроможності банку та, відповідно, його можливості формування позикових коштів.

Зважаючи на це, АППБ “Аваль” – один з вітчизняних банків (поряд з Ощадбанком і Укрсоцбанком), що йдуть таким шляхом: сформувавши значну частку на ринку депозитних ресурсів, банк поступово пересувається до 4-ї ділянки, тим самим підвищуючи перспективну прибутковість від реального кредитування економіки.

6-а ділянка матриці, в якій знаходиться переважна більшість вітчизняних банків (не тільки великих, розглянутих у даному прикладі), характеризується часткою ринку депозитів на рівні, нижчому за середній, та ще більш низьким рівнем частки ринку кредитів. Для середньостатистичного банку – це цілком нормальна ситуація. Лише динамічний аналіз може засвідчити, у якому напрямку буде розвиватися банк. Найбільш оптимальною, на нашу думку, є така стратегія: акцентування уваги на розвитку конкурентних переваг “в умінні та ресурсах”; формування, нехтуючи поточною прибутковістю, значного ресурсного потенціалу (перехід до 5-го квадранту); зсув структури активів з менш ризикованих (державні та комерційні цінні папери, міжбанківські кредити) до більш ризикованих (кредитування економіки) вкладень (перехід до 4-ї ділянки матриці).

Запропонований підхід до обґрунтування стратегічного фінансового плану підвищення рівня конкурентоспроможності банку має певні недоліки, зумовлені суб'єктивністю суджень і умовністю зроблених припущень, однак, на нашу думку, його застосування дозволяє досить ефективно оцінити не тільки ретроспективний розвиток банку, але й спрогнозувати та спланувати стратегію його подальшого розвитку в межах категорії „конкурентоспроможність”.

Зміст наступного підходу (в цілому, пов'язаного з попереднім) ілюстру-

ється матрицею, що будується на основі системи координат у вигляді абсолютних часток банку на ринках депозитів юридичних і фізичних осіб (рис. 2.7). На нашу думку, віднесення банку до тієї або іншої структурної складової матриці досить об'єктивно свідчить про результати фінансової політики в частині формування фінансових коштів, про думку вкладників банку стосовно рівня конкурентоспроможності банку в ретроспективному та перспективному аспектах.

Як свідчать результати дослідження, більш оптимальним є досягнення переваги банку на ринку депозитів юридичних осіб, тому що саме цей тип вкладників може визначити рівень конкурентоспроможності банку шляхом об'єктивного аналізу, що передує розміщенню внеску. До того ж юридичним особам менш властива стихійність поведінки на фінансовому ринку, вони орієнтуються більшою мірою на аналіз і прогнозування реальної ситуації, ніж на емоції та інфляційні настрої.

В цілому, практика свідчить, що оцінюючи конкурентоспроможність банку, до уваги слід приймати не тільки абсолютні частки банку на ринку депозитів, але й їхнє співвідношення, а також динаміку.

З цього погляду, на нашу думку, найбільш оптимальною серед вітчизняних банків є стратегія АППБ "Аваль", що протягом 1999-2002 р. демонстрував зростання на ринку депозитів як юридичних, так і фізичних осіб. При цьому орієнтація банку на юридичних осіб як на основний вид вкладників є цілком логічною. Значні темпи росту частки ринку депозитів юридичних осіб, що навіть перевищують значні темпи росту на ринку фізичних осіб, свідчать про те, що банк володіє вагомими конкурентними перевагами та надає право їхньої оцінки клієнтам (вкладникам).

На сьогоднішній день АППБ "Аваль" є одним з найбільш конкурентоспроможних вітчизняних банків. Даний банк має значні переваги в ресурсах, однак не вони є основним структурним елементом, який забезпечує високий рівень конкурентоспроможності. Нинішнє положення банку визначають переваги "в умінні" у вигляді ефективного менеджменту, іміджу, організаційної структури й інших нематеріальних аспектів. Адже по суті, наявність "переваг у ресурсах" визначається попередньою реалізацією "переваг в умінні".

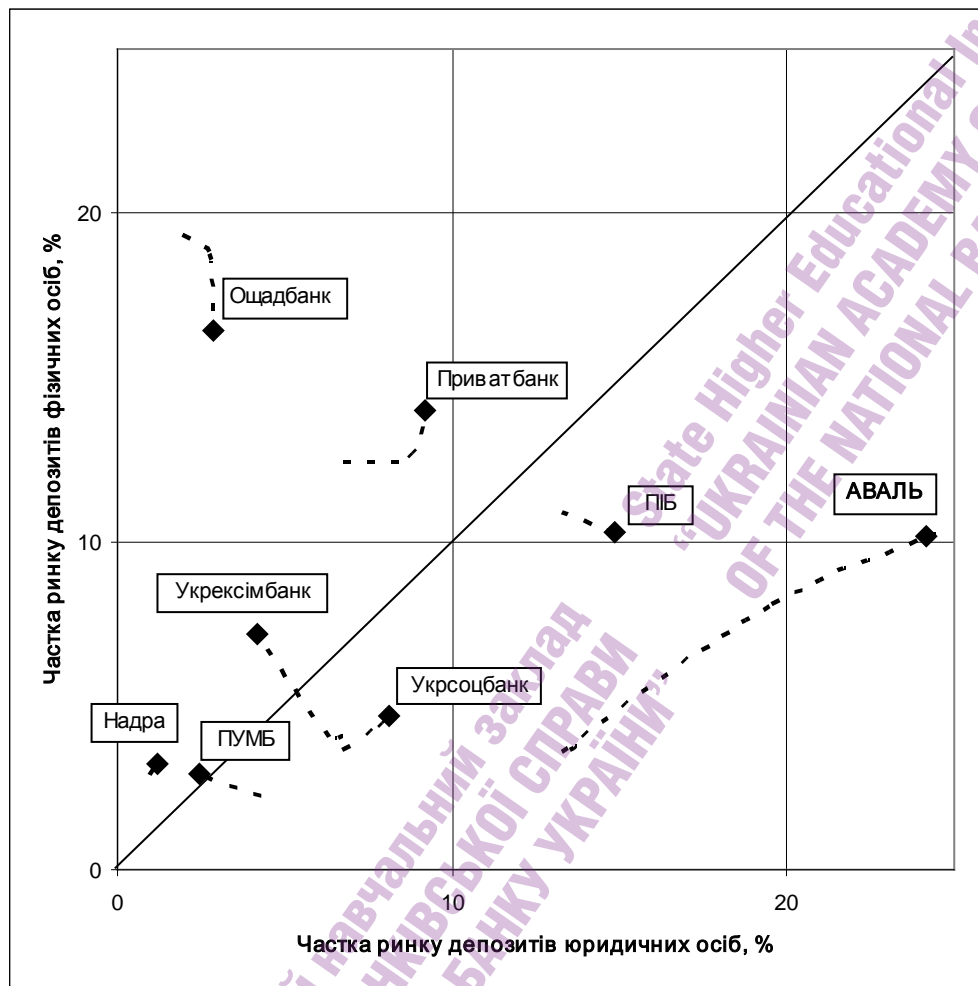


Рис. 2.7. Матриця „Ринкова структура депозитів”

Банки стають великими, займають лідируюче положення на ринку в результаті того, що вони мають певні переваги, які оцінюються клієнтами, що й обумовлює зростання ресурсної бази. Це в значній мірі відноситься до АППБ „Аваль”: володіючи на початку свого існування обмеженими обсягами фінансових ресурсів, банк у результаті раціональної управлінської політики перетворився на визнаного лідера вітчизняної банківської системи.

Одним з найбільш ефективних способів оцінки рівня конкурентоспроможності банку є аналіз зміни місця банківського інституту на ринку з урахуванням динаміки розвитку самого ринку шляхом використання матриці, запропонованої на рис. 2.7. У даній матриці в межах нашого прикладу аналізується розвиток АППБ „Аваль”.

За допомогою даної матриці можна оцінити рівень реалізації потенціалу конкурентоспроможності банку у порівнянні з середньоринковими показниками в динаміці. Як свідчать результати дослідження, АППБ „Аваль” на тлі значних темпів росту банківського ринку в цілому та окремих його складових демонструє ще більш високі темпи росту. Це, на нашу думку, дозволяє сформува-ти досить точне уявлення про рівень конкурентоспроможності даного банку, а також його співвідношення з середніми показниками банківської системи.

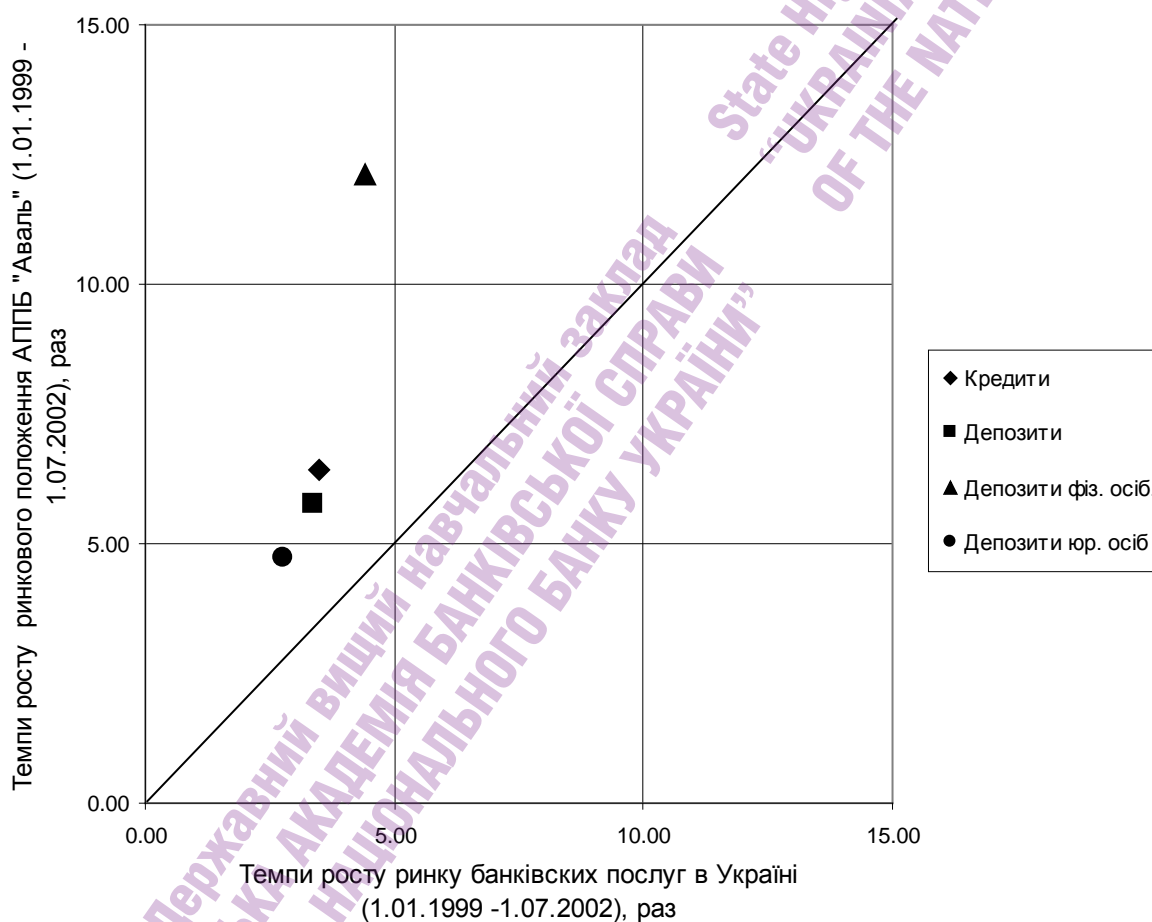


Рис. 2.7. Матриця „Відносна динаміка ринкової частки”

Клієнти банківської галузі все більш охоче бажають користуватися послугами саме цього банку, що, при наявності більш ніж 150 реальних альтернативних конкурентів, свідчить про значний рівень його конкурентоспроможності.

В цілому, слід зауважити, що запропоновані вище схематичні підходи до стратегічного фінансового планування та управління конкурентоспроможністю банку – лише спроба певним чином спростити працю стратегічного менеджера

банку. Застосування даних підходів відкриває широке поле для удосконалення, змін, формування нових принципів і концепцій. Сфера використання запропонованих методів не обмежується фахівцями та керівниками банківської справи. Це можуть бути існуючі та потенційні клієнти, партнери, державні органи й інші суб'єкти, що оцінюють конкурентоспроможність того чи іншого банку, а також стратегічні підходи менеджерів банку до його розвитку в аспекті фінансових і ринкових вимірників.

2.3. Розробка фінансової стратегії банку

Процедура розробки фінансової стратегії є структурним елементом загальної процедури стратегічного управління в банку, яка охоплює створення та реалізацію загального курсу банку (місія, філософія, стратегічні цілі), а також окремих стратегій (маркетингової стратегії, стратегії управління персоналом і, зокрема, фінансової стратегії).

Слід відзначити, що за своїм предметним змістом стратегічний менеджмент стосується лише основних процесів, які відбуваються в банку та за його межами, приділяючи при цьому головну увагу можливостям розвитку та реалізації стратегічного потенціалу.

Стратегічне управління є процесом визначення ключових пріоритетів у діяльності банку та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку і планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню поставлених цілей.

Аналіз відповідних джерел [1, 5, 7, 44, 108] показує, що на практиці використовується значна кількість моделей процесу стратегічного управління. Загальними для переважної більшості з них є наступні етапи: стратегічний аналіз; стратегічний вибір; реалізація стратегії (див. підрозділах 1.1 і 1.2).

Найбільш розповсюдженою є модель розробки стратегії, заснована на ресурсній теорії (рис. 2.8).

Категоричне використання керівництвом банку певних рекомендацій щодо реалізації базової стратегії без відповідної адаптації та коригування може не призвести до очікуваних результатів. Це вимагає розробки на основі сучасної теорії та практики менеджменту оригінальної стратегії у кожному конкретному випадку.

Фактори, які обумовлюють вибір конкретної стратегії, досить важко піддаються кількісному аналізу, до того ж майже неможливо здійснити оцінку взаємозв'язків і невизначеності та ризику реалізації стратегій.

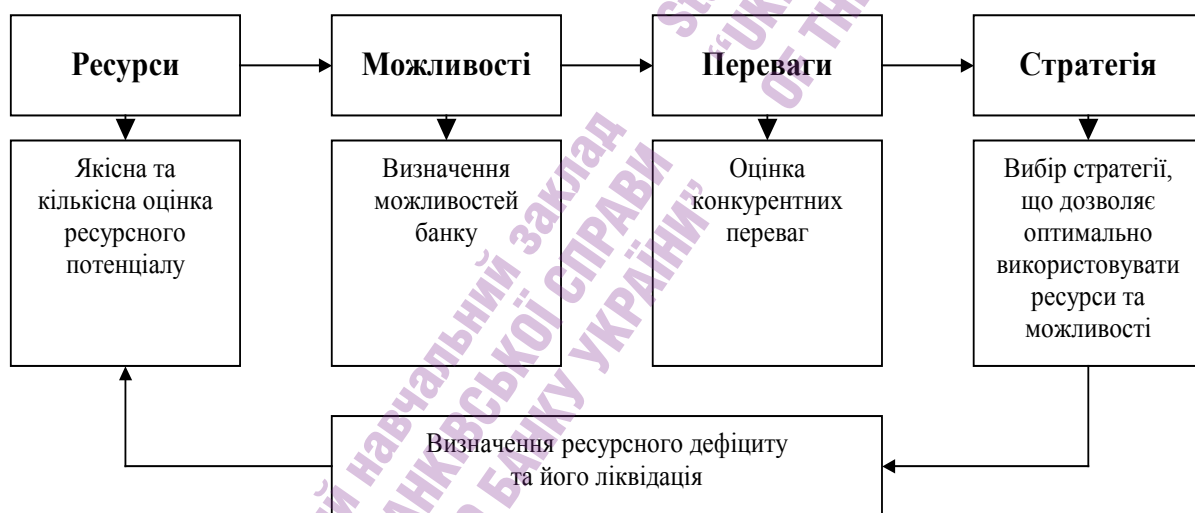


Рис. 2.8. Процес стратегічного управління у банку відповідно до ресурсної теорії

На практиці варіанти стратегії банку можуть не виключати один одного та певним чином комбінуватися. У цьому випадку проводиться детальний аналіз декількох альтернатив. В межах іншого підходу детально аналізується одна альтернативна стратегія. Потім, якщо вона за певних причин не відповідає вимогам, здійснюється перехід до розробки та аналізу іншої стратегії.

Стратегічний вибір здійснюється в умовах обмежених часових, фінансових, людських і інших ресурсів, що обумовлює вибір варіанту, який не завжди

буде найбільш оптимальним, хоча й забезпечить прийнятний рівень ефективності.

Для формулювання стратегічних альтернатив необхідно насамперед проаналізувати ключові стратегічні фактори з погляду поточної ситуації, у результаті чого може бути виявлена необхідність коригування місії та стратегічних цілей банку.

Зазвичай, існує значна кількість стратегічних альтернатив досягнення однієї і тієї ж мети. Саме тому для вибору оптимального варіанту виникає необхідність здійснення оцінки стратегічних альтернатив розвитку банку, яка, зазвичай, відбувається одночасно з формулюванням стратегічних альтернатив, що дозволяє скоротити витрати, пов'язані з аналізом неефективних варіантів стратегії.

Критерії вибору альтернативних стратегічних рішень повинні бути наступними:

- гнучкість (швидкість реагування на динаміку можливостей/погроз зовнішнього середовища);
- можливість формування конкурентних переваг: використання сильних сторін банку та слабких сторін конкурентів, нейтралізація слабких сторін банку та сильних сторін конкурентів;
- відповідність цілям банку: досягнення заданих довгострокових показників, сумісність з цілями та місією;
- можливості виконання: достатність наявних ресурсів, сумісність стратегії з внутрішнім середовищем банку;
- урахування взаємозв'язків з іншими стратегіями банку: дотримання корпоративного портфелю, використання ефекту синергії та ін.

Стратегічні альтернативи розвитку банку необхідно оцінити на відповідність можливостям і погрозам зовнішнього оточення. Для досягнення конкурентних переваг, які є основою стратегії, необхідно оптимальним чином використовувати ресурси та напрямки діяльності банку. Саме тому обрана стратегія повинна відповідати зовнішньому оточенню, цілям банку, бути досяжною та не суперечити іншим стратегіям банку.

Процес вибору оптимальної стратегічної альтернативи має містити наступні складові:

- аналіз співвідношення стратегії зі стратегічними факторами, отриманими в результаті SWOT-аналізу (якщо стратегічна альтернатива не використовує зовнішні можливості та сильні сторони банку, а крім того, не враховує зовнішні погрози та слабкі сторони банку, то вона не є ефективною);
- аналіз можливості забезпечення виконання раніше поставлених цілей під час реалізації стратегії та її відповідності місії банку;
- визначення рівня взаємозалежності функціональних стратегій, що забезпечують дану стратегічну альтернативу;
- аналіз достатності частки ринку, яку передбачається завоювати в рамках стратегічного плану, для підтримки необхідного рівня рентабельності інвестицій;
- оцінка ризикованості даної стратегічної альтернативи (особливо якщо мова йде про залучення значних обсягів фінансових ресурсів);
- аналіз можливої реакції суб'єктів і факторів зовнішнього середовища, пов'язаної з реалізацією даної стратегічної альтернативи та ін.

Найбільш розповсюдженим методом оцінки ймовірного економічного впливу кожної стратегічної альтернативи на майбутній розвиток банку є розробка детальних сценаріїв, у яких передбачається три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і реальний (найбільш ймовірний). За умови, якщо ці сценарії адекватно відображають ставлення топ-менеджерів до ризику та їх особисті інтереси, а також можливу динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища банку, то використання методу сценаріїв може бути досить ефективним інструментом вибору найбільш оптимальної стратегії розвитку банку. Але остаточний вибір стратегічної альтернативи повинен відбуватися в результаті колективного обговорення стратегічними менеджерами та ухвалення на загальних зборах акціонерів банку.

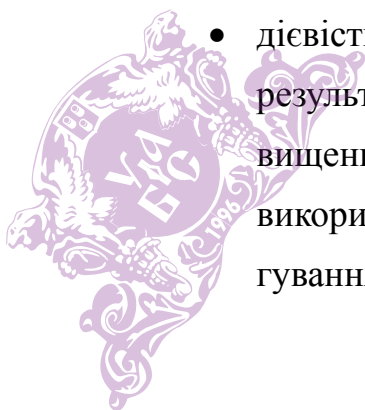
Таким чином, як було зазначено раніше, безпосередньо процедура стратегічного фінансового управління ініціюється зі співставлення місії банку з тією

метою, яку має вирішити фінансова стратегія банку. Важливе значення на даному етапі має стратегічний курс обраний банком. Якщо банк обрав своєю метою обслуговування приватних осіб, то він має вирішити певне коло завдань, що стосуються обслуговування даної категорії клієнтів. Якщо банк ставить за мету обслуговування бізнесу, то увага фокусується на розвиткові комплексу послуг для даної категорії клієнтів. Формується декілька альтернативних груп стратегічних цілей, які б відповідали місії і баченню банку.

Як свідчить проведений аналіз, для банківської діяльності розробка стратегій, зокрема фінансової стратегії, має проводитися таким чином, щоб у значній мірі сфокусуватися на вирішенні саме тих проблем, які специфічні для банківської діяльності [51, 53, 108].

Фінансовий аналіз діяльності банку має проводитися у відповідності з наступними принципами:

- врахування особливостей країни при оцінці економічних явищ і прогнозуванні основних показників розвитку банку;
- науковий підхід, що включає використання передового досвіду та новітніх методів при проведенні досліджень;
- комплексність, яка означає охоплення всіх сторін діяльності банку, що дозволить установити його дійсне фінансове становище і, виробити необхідні заходи для поліпшення функціонування банку;
- системний підхід, який означає, що кожен досліджуваний об'єкт розглядається як динамічна система, яка складається з ряду елементів, визначеним способом пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем;
- об'єктивність, з якої випливає необхідність постійного удосконалення організації обліку, внутрішнього і зовнішнього аудиту, а також удосконалення методики аналізу;
- дієвість, тобто аналіз повинен активно впливати на розвиток банку і результати його діяльності, вчасно виявляючи недоліки і резерви підвищення ефективності. Результати аналізу мають бути безпосередньо використанні в управлінні банком, зокрема, для обґрунтування, коригування й уточнення планових показників;

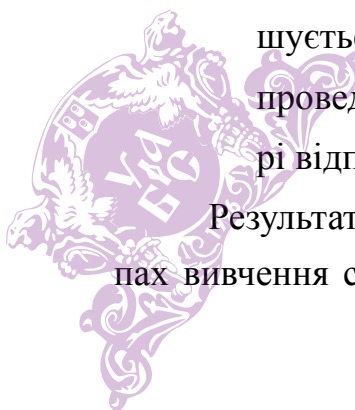


- плановість і систематичність. З цієї вимоги випливає необхідність організації в банку окремого відділу, що безпосередньо має займатися аналізом діяльності банку, з чітким розподілом обов'язків серед співробітників, що буде сприяти ефективності проведення аналізу;
- оперативність, тобто прийняття управлінських рішень, які б відповідали поточному стану зовнішнього і внутрішнього середовища і пріоритетам розвитку банку;
- демократизм, який означає участь у проведенні аналізу широкого кола робітників банку, що має відбитися не лише на позитивних фінансових показниках, а і на підвищенні мотивації колективу банку;
- ефективність. Результати проведення аналізу повинні бути для керівництва банку інформаційною базою для прийняття управлінських рішень по оптимізації функціонування банку [109].

Крім того, аналіз фінансового стану банку має бути проведений поетапно:

- *підготовчий етап*. Служить для підготовки вихідної інформації й інструментів аналізу (методичне і програмне забезпечення) до розрахунку. Ставляться задачі аналізу, збирається вихідна інформація. Розробляються спеціальні програмні модулі, що дозволяють отримувати інформацію з різних наявних у банку баз даних. Відбувається перевірка вихідної інформації на вірогідність;
- *розрахунковий етап*. По наявній вихідній інформації розраховуються показники, що вказані в методиці аналізу, і формуються таблиці і графіки, що відображають результати аналізу;
- *аналітичний етап*. На цьому етапі здійснюється аналіз отриманих результатів розрахунку і дається оцінка фінансового стану банку або окремих його характеристик відповідно до поставлених задач. Завершується формуванням звіту. Звіт має бути об'єктивним результатом проведеного аналізу, і складений таким чином, щоб у максимальній мірі відповідати поставленим задачам [88].

Результати фінансового аналізу (враховуючи проведені на попередніх етапах вивчення сильних і слабких сторін банку за всіма напрямками діяльності,



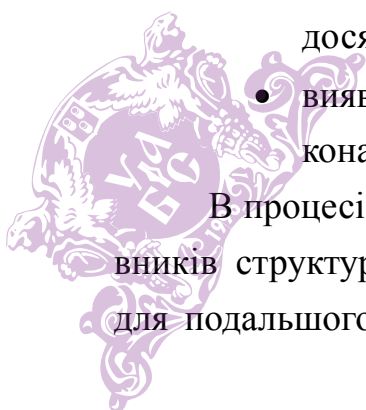
аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища) у поєднанні з розробленою місією, філософією та стратегічними цілями банку мають бути відображені у фінансових планах, та у бізнес-планах банку.

У відповідність з розглянутою раніше структурою та загальною схемою побудови бізнес-плану відбувається побудова відповідних розділів, що безпосередньо взаємодіють з фінансовим планом. Слід відзначити, що в існуючих методиках розробки фінансової стратегії бізнес-план посідає чільне місце, оскільки у даному випадку відбувається прогнозування фінансових показників діяльності банку на довгостроковий період з детальним обґрунтуванням вихідних даних, допущень та оцінкою ризиків.

В процесі побудови бізнес-плану як одного з елементів фінансової стратегії банку необхідно сфокусуватися на вирішенні наступних проблем:

- на підставі маркетингових досліджень та аналізу ринку банківських послуг, макросередовища, попиту та мотивації цільових груп клієнтів визначити конкретні фінансові продукти, що надаватимуться банком, а також цільові ринки та місце банку на цих ринках;
- сформулювати довгострокові цілі підрозділів банку та тактику їх досягнення, визначити осіб, що відповідають за їх реалізацію;
- оцінити видатки по формуванню та реалізації банківських продуктів на підставі аналізу внутрішньої звітності;
- на підставі аналізу структури підрозділів та рівня професіоналізму персоналу виявити відповідність чисельності та якісного складу персоналу банку, мотивації їх праці вимогам по досягненню поставлених завдань;
- визначити необхідні маркетингові та рекламні заходи для досягнення запланованих короткострокових та довгострокових цілей;
- дати оцінку фінансовому стану підрозділів банку та оцінку відповідності наявних фінансових та матеріальних ресурсів можливостям досягнення запланованих завдань;
- виявити ризики (проблеми), що можуть зашкодити практичному виконанню плану.

В процесі планування формалізуються обов'язки та відповідальність керівників структурних підрозділів, встановлюються показники діяльності банку для подальшого контролю. Характеристика етапів розробки короткого бізнес-

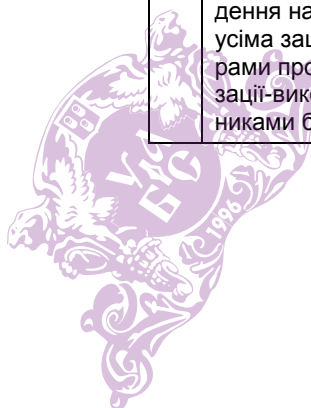


плану з переліком результатів, а також орієнтовною оцінкою затрат часу представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика етапів розробки короткого бізнес-плану

	<i>Основні етапи</i>	<i>Тривалість</i>	<i>Результати етапу</i>
1	Проведення оперативної наради по визначенню цілей і задач проекту за участю всіх зацікавлених осіб (ініціаторів проекту, організації-виконавця, інвесторів і розроблювачів бізнес-плану)	3-5 год.	Формування загального бачення ситуації по проекту, його цілей і результатів від реалізації. Узгодження бізнес-проспекту. Уточнення детальної схеми ведення робіт з формування бізнес-плану і фіксація домовленостей з основними зацікавленими особами про зустрічі
2	Внутрішня зустріч розроблювачів бізнес-плану (3–5 чоловік) по інвентаризації вихідних матеріалів, фіксації відповідальних по напрямках	15-20 год.	Попереднє структурування представлених матеріалів. Визначення „білих плям” проекту. Розробка заходів щодо усунення „білих плям”. Визначення відповідальних по напрямках. Розробка плану-графіка проведення робіт
3	Зустрічі з фахівцями банку (3–5 чоловік, що відповідають усередині проекту за конкретні напрямки) для уточнення представлених матеріалів	1-3 год. з кожним	Одержання додаткової інформації з „білих плям”
4	Проведення маркетингового дослідження (у міру необхідності)	2-3 тижн.	Отримання об’єктивної оцінки ринку і намічення можливості по просуванню продукції
5	Робота над розділами бізнес-плану по їхній структуризації і доповненню	30-50 год. по напрямку	Написання розділів бізнес-плану. Розробникам ясні сильні і слабкі сторони проекту. Визначення необхідності залучення експертів
6	Підготовка варіантних розрахунків по основних розділах	15-20 год. по напрямку	Дослідження альтернативних варіантів розвитку проекту. Оцінка впливу різних факторів на ефективність проекту
7	Організація роботи експертної групи по оцінці ефективності реалізації проекту і вірогідності представлених матеріалів	5-10 год.	Експертний висновок про проект, визначення його пріоритетів
8	Робота координатора разом з розробниками по узгодженню основних розділів і повної структуризації бізнес-плану	20-30 год.	Первісний варіант бізнес-плану
9	Узгодження отриманих даних з фахівцями організації-виконавця й інвестора по розділах бізнес-плану, збір зауважень по проекту	5-10 год.	Ознайомлення фахівців організації з первісним документом. Формування пакету пропозицій по доповненню й уточненню бізнес-плану
10	Усунення недоліків з урахуванням зауважень, доробка проекту	10-15 год.	Облік змін і доповнень, запропонованих фахівцями
11	Представлення повного тексту і проведення наради по його обговоренню з усіма зацікавленими особами (ініціаторами проекту, представниками організації-виконавця, інвесторами і розробниками бізнес-плану)	2-5 год.	Презентація бізнес-плану. Формування у зацікавлених осіб єдиного бачення ситуації. Початок реалізації проекту (або його відхилення). Прийняття бізнес-плану як плану реальних дій.



Висновки по другому розділу

Для вирішення задачі ефективного стратегічного фінансового менеджменту пропонується методологія згідно з якою відбувається орієнтування на фінансову стратегію як на процес управління в довгостроковому періоді, що складається з взаємопов'язаних функцій.

Встановлено що стратегічні функції аналізу, планування, організування, мотивації та частково контролю у банківській діяльності реалізуються через відповідні специфічні для банківської сфери види діяльності (фінансовий аналіз, фінансове планування, бізнес-планування, бюджетування, управління активами та пасивами, управління власними коштами та управління ризиками).

Проведений аналіз свідчить, що конкурентоспроможність у банківській справі має визначатися сукупністю показників, виходячи з ринкових позицій банку, серед яких особливе значення займають показники, які характеризують обсяги наданих кредитів та залучених депозитів. Причому показники прибутковості у банківській діяльності дуже складно враховувати під час визначення конкурентоспроможності, адже конкурентоспроможність – це, насамперед, показник перспективності банку, тобто категорія, яка відображає потенціал банку.

Фактично, конкурентоспроможність банку, як і будь-якої іншої організації, визначається здатністю досягнення ним поставлених цілей, а саме тому ефективність стратегічного фінансового управління у банку безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність.

Встановлено, що розробка фінансової стратегії має відбуватися поетапно у загальній процедурі стратегічного управління у банку. Незважаючи на поширену практику, коли фінансова стратегія являє собою, фактично, стратегічний аналіз та створення фінансових планів, що значним чином знижує ефективність стратегічного управління, було визначено, що процес стратегічного фінансового управління у банку має цілком відповідати функціям управління, а тому, крім аналізу та планування містити ще функції організування, мотивації, контролю та контролінгу.

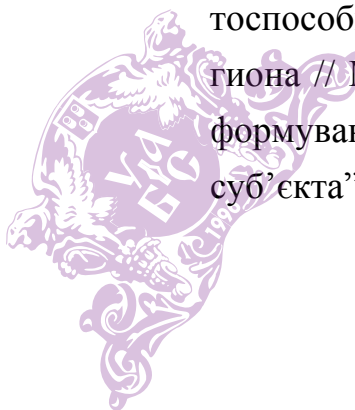
Незважаючи на високий рівень якості розробленої фінансової стратегії, безпосереднім гарантом впровадження її у життя виступає підхід, оснований на

системі збалансованих показників ефективності, що орієнтується на тісний взаємозв'язок між декларованими стратегічними цілями та планами і їх безпосередньою реалізацією на практиці.

Визначено, що відносно нова для менеджменту функція контролінгу полягає у підтримці прийняття управлінських рішень, а в стратегічному плані – у забезпеченні відслідковування довгострокових цілей організації, зорієнтувавши її таким чином, щоб досягти стабільного розвитку у довгостроковому періоді, набути конкурентних переваг та гарантувати виживання. Причому фінансовий стратегічний контролінг є структурним елементом більш глобальної системи контролінгу у банку, що обов'язково включає і інші напрямки банківської діяльності.

Основні положення даного розділу було відображено у наступних наукових працях здобувача:

1. Волошко І.В. Завдання фінансової стратегії банку// Вісник Сумського державного університету: Серія Економіка. – 2003. – № 5 (51). – С. 119-122.
2. Волошко И.В. Стратегическое планирование и оценка конкурентоспособности в управлении коммерческим банком // Проблемы і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. Т. 8. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. – С. 83-87.
3. Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Аналіз конкурентоспроможності банків України // Економіст. – 2002. – № 12 (194). – С. 56-60.
4. Волошко И.В., Назаренко А.А. Проблема оценки конкурентоспособности банка в процессе анализа инвестиционной привлекательности региона // Економіка. проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць. Вип. 171. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2003. – С. 107-115
5. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.
6. Волошко И.В., Назаренко А.А. Актуальные проблемы оценки конкурентоспособности банка в процессе анализа инвестиционного потенциала региона // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конф. “Проблеми формування та реалізації інвестиційної стратегії господарюючого суб'єкта”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2002. – С. 230-232



РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ПИТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКУ

3.1. Стратегічне фінансове управління операційною діяльністю банку

Як було зазначено у підрозділі 2.1, безпосередня реалізація фінансової стратегії полягає, насамперед, у стратегіях операційної діяльності банку, якими є управління активами і пасивами, власними коштами та ризиками.

Сукупні активи і пасиви банку можна визначити шляхом „очищення” валюти балансу банку від статей повторного рахунку (засоби у філіях, розподілений прибуток, витрати банку) [110].

На нашу думку, що збігається з думкою більшості економістів, перший крок до реалізації банком довгострокових цілей полягає у забезпеченні управління активами і пасивами [73]. Загальна ціль управління активами і пасивами – управління процентним ризиком.

Слід відзначити, що розглядати процес управління активами і пасивами з позицій стратегічного управління можна таким чином, що даний вид діяльності являє собою, фактично, формування стратегії та заходів, які приводять структуру банківського балансу у відповідність із його стратегічними цілями і програмами [75, 77].

У контексті стратегічного фінансового менеджменту визнаними є наступні підходи до цієї проблеми – управління гепом і побудова імітаційних моделей управління активами і пасивами.

Пасивні операції – вихідні в діяльності комерційного банку, оскільки банк спочатку формує свої ресурси, а потім розміщує їх серед позичальників.

Стратегія управління пасивами полягає у встановленні контролю над джерелами грошових ресурсів банку.

Активні операції безпосередньо забезпечують дохід банку.



Стратегія управління активами – стратегія розміщення грошових ресурсів таким чином, щоб забезпечити їх високу дохідність при мінімальному значенні ризиків і оптимальному значенні показників ліквідності.

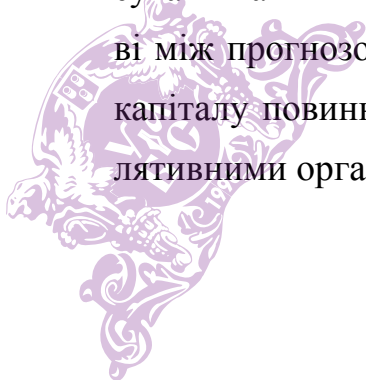
Стратегічне планування капіталу є частиною загального процесу управління активами і пасивами. Керівництво банку диктує рішення по розміру ризику, прийнятого в операціях, і розмірові можливих витрат. Сума і тип необхідного капіталу визначаються одночасно з очікуваним складом активів і пасивів, а також прогнозами доходів і витрат. Чим вище прийнятий ризик і ріст активів, тим більше потрібно капіталу [97].

Необхідно зазначити, що планування капіталу слід починати з розробки керівництвом банку типових балансових звітів, а також звітів про прибутки і збитки на кілька років уперед. Банк прогнозує розмір фінансування, що отримується з альтернативних депозитних і недепозитних джерел, і ймовірний склад активів з урахуванням асортименту банківських продуктів і досвіду банку. Приймаючи різні сценарії зміни ставки відсотка і прогнозуючи непроцентні доходи і витрати, керівництво прогнозує доходи. Ріст активів понад росту фінансованого новою заборгованістю повинен фінансуватися за рахунок зовнішнього капіталу. Як тільки банк визнає, що йому потрібно придбати додатковий зовнішній капітал, він оцінює вартість і переваги кожного джерела.

Процес планування капіталу можна звести до трьох етапів:

- 1) здійснити порівняння балансових звітів і звітів про прибутки і збитки;
- 2) вибрати норму виплати дивідендів;
- 3) проаналізувати вартість і вигоди альтернативних джерел зовнішнього капіталу.

Перший етап передбачає оцінку того, який капітал потрібний для фінансування активів. Загальний необхідний акціонерний капітал дорівнює залишкові між прогнозованими активами і заборгованістю. Сума відповідного вимогам капіталу повинна, принаймні, дорівнювати мінімуму, що встановлюється регулятивними органами.



Другий етап показує, який капітал буде вироблений банком і яка сума зовнішнього капіталу буде необхідна. Виплати дивідендів зменшують суму нерозподіленого прибутку і збільшують потребу у фінансуванні за рахунок зовнішнього капіталу.

Третій етап розглядає альтернативні оцінки. Керівництво повинне прогнозувати потреби банку на кілька років, щоб розробити довгостроковий план. Банкові не слід покладатися на єдине джерело капіталу в короткостроковій перспективі, щоб зберігати цей варіант на майбутні роки. Якщо, наприклад, банк максимально залежить від позикових коштів, він може бути змушений випускати нові акції протягом того часу, коли їхня ціна знаходиться на низькому рівні.

Процес стратегічного управління капіталом тісно пов'язаний зі стратегією управління власними засобами банку.

Стратегія управління гепом – це стратегія управління розривом або незбалансованістю активів і пасивів банку зі змінною і фіксованою ставкою. Це підхід до формування банківського портфеля, що виражається сумою перевищення (недостачі) активів із змінною (фіксованою) ставкою над пасивами з фіксованою (змінною) ставкою в певний період часу.

Управління гепом можна визначити як управління певними рівнями активів і пасивів, чуттєвих до зміни процентної ставки у портфелі банку, або як стратегію максимізації процентної маржі протягом циклу зміни процентної ставки.

За думкою більшості економістів, управління гепом – основний блок управління активами і пасивами банку (тобто, балансом банку) на основі розриву по обсягах між чуттєвими до зміни відсотка активами і чуттєвими до такої ж зміни пасивами.

Стосовно до фінансової стратегії банку, вважається, що вона повинна генерувати позитивний геп, чи позицію чуттєвих активів, тобто в спрощеному вигляді – стратегія банку має бути такою, щоб він мав можливість позичати кошти на тривалий строк, а кредитувати – на короткий, і не допускати зворотної ситуації – коли кошти позичаються банком на короткий строк, а кредити надаються – на тривалий [73].

В сучасних умовах, коли деякі банківські установи інвестували значні за обсягом ресурси у створення апаратно-програмної інфраструктури автоматизації власної діяльності, у них з'явилась можливість до використання нового інструменту стратегічного фінансового менеджменту – імітаційного аналізу.

У ході імітаційного аналізу розробляються орієнтовні або прогнозні баланси і звіти про доходи і витрати, що дозволяють відслідковувати, як міняються облікові й економічні показники процентного ризику при різних економічних умовах. Як мінімум, при аналізі сценарію увага фокусується на оптимістичній, найбільш ймовірній і песимістичній ситуації. У термінах управління ризиком ключова ситуація – це та, котра знижує уразливість банку до різних зовнішніх і внутрішніх умов.

У процесі реалізації стратегії управління активами вирішується задача забезпечення прибуткової роботи банку і дотримання ліквідності його балансу. Це забезпечується на основі систематичного аналізу ситуації шляхом цілеспрямованого впливу на зміну структури активів. Різні активи приносять банку різний прибуток, мають різний ступінь ризику. Методи управління активами визначаються особливостями задач, що вирішуються банком у конкретному періоді.

У рамках системи управління пасивами необхідно забезпечити вирішення наступних задач:

- усунення наявних у банку коштів, що не приносять доходів (за винятком тієї частини, що пов'язана з формуванням обов'язкових резервів);
- мобілізація кредитних ресурсів, що потрібні банку для виконання зобов'язань перед клієнтами, а також розвитку активних операцій;
- гарантія одержання банком наміченого планом прибутку.

Важливого значення має процедура здійснення капітальних інвестицій у банку. Для цього пропонується розробити спеціальне Положення про планування та здійснення капітальних інвестицій. Основними принципами планування інвестицій повинні бути: відповідність стратегії розвитку банку; системний підхід; доцільність та окупність інвестицій та ін. Основна роль у плануванні інвестицій повинна належати управлінню фінансового аналізу та прогнозування банку.

Розрахунок капітальних інвестицій у цілому по банку може здійснюватися за схемою, запропонованою у табл. 2.1. При цьому капітальні інвестиції – це сума витрат на придбання, створення, поліпшення, удосконалення необоротних активів за період з урахуванням приросту дебіторської заборгованості з придбання нематеріальних активів та основних засобів.

Як свідчить практика, виконання абсолютної більшості операцій у банківській діяльності супроводжує ризик. Відповідно до результатів дослідження, управління ризиком базується на вивченні випадків виникнення збитку, що мали місце у минулому, оцінці імовірності його появи для конкретного клієнта й обґрунтуванні різноманітних способів попередження або відшкодування збитку.

На основі системного аналізу отримано висновки, які дозволяють виділяти як невід’ємний елемент загальної системи стратегічного фінансового управління стратегію управління ліквідністю.

За результатами досліджень західних економістів, стратегією управління пасивами користуються в основному великі банки (деякі з них близько 100 % своїх потреб у ліквідних коштах покривають за рахунок позик).

Таблиця 2.1

Сукупні капітальні інвестиції банку

№ пор.	Складова капітальних інвестицій	+ (додається), – (віднімається)
1	Приріст необоротних активів за балансовою вартістю	+; –
2	Вибуття необоротних активів	+
3	Сума коригувань, пов’язаних з виправленням помилок обліку необоротних активів у попередньому періоді та сума уцінки	+
4	Сума коригувань, пов’язаних з виправленням помилок обліку необоротних активів у попередньому періоді та сума дооцінки	–
5	Приріст кредиторської заборгованості з придбання основних засобів і нематеріальних активів	–
6	Приріст кредиторської заборгованості за прийнятими у фінансовий лізинг основними засобами	–
7	Приріст дебіторської заборгованості з придбання основних засобів і нематеріальних активів	+
8	Приріст необоротних активів на складі	+

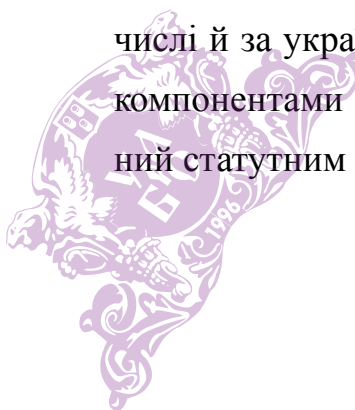
Стратегія управління власними коштами банку особливо важлива для забезпечення його ліквідності і платоспроможності. При розширенні активних операцій банку і росту обсягів депозитів з'являється необхідність збільшення власного капіталу банку. Управління власним капіталом пов'язано з обґрунтуванням критеріїв його достатності, а також вибором показників, що дозволяють її оцінити.

Виділяються наступні види банківського капіталу:

- звичайний акціонерний капітал;
- привілейований акціонерний капітал;
- надлишок, що представляє собою різницю між ціною, яку акціонери платять за кожну акцію, і номінальною вартістю акції;
- нерозподілений прибуток, що представляє собою чистий прибуток, який був залишений банком на інвестиційні цілі;
- резерви, що є засобами, залишеними на непередбачені витрати;
- субординовані зобов'язання;
- неконтрольний пакет акцій консолідованих дочірніх компаній банку, за рахунок якого банк має частку в підприємствах інших галузей;
- цінні папери, що погашаються за рахунок продажу акцій, є борговими зобов'язаннями; їхнє погашення може виконуватися лише за допомогою продажу акцій [75].

До власних коштів комерційного банку відносяться статутний фонд, резервні і страхові фонди, фонди переоцінки основних засобів, розвитку банківської справи й ін., а також нерозподілений прибуток минулих років і фінансовий результат поточного року.

Основний компонент власного капіталу банку – статутний фонд, всі інші елементи є додатковими компонентами. За міжнародними стандартами (у тому числі й за українським законодавством), капітал, що сформований додатковими компонентами (додатковий капітал), не може перевищувати капітал, сформований статутним фондом (основний капітал).



Слід звернути увагу: структура власних коштів банку неоднорідна по якісному складу і змінюється протягом року в залежності від ряду факторів, зокрема від характеру використання одержуваного банком прибутку.

Під власними коштами (власним капіталом) банку можуть розумітися не лише власні кошти, а навіть і залучені, якщо вони можуть виконувати функції капіталу банку, а основні елементи власних коштів (основні фонди і резерви) відносяться до капіталу банку (і, відповідно, до власного капіталу), лише за виконання наступних умов: вони мають бути стабільними; на них мають розповсюджуватися права кредиторів; на них відсутні фіксовані нарахування доходів.

Законодавче визначення власного капіталу банку в Україні розкривається через поняття регулятивного капіталу (Інструкція НБУ „Про порядок регулювання діяльності банків в Україні”, затверджена Постановою НБУ № 368 від 28.08.2001 р., у поточній редакції зі змінами, внесеними згідно постанов НБУ № 39 від 28.01.2002, № 81 від 28.02.2002, № 186 від 20.05.2002).

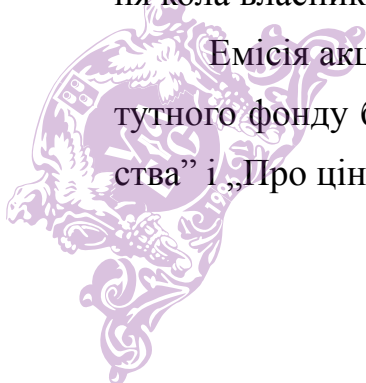
Регулятивний капітал банку складається з основного (1-го рівня) капіталу та додаткового (2-го рівня) капіталу.

Основний капітал вважається незмінним і таким, що не підлягає передаванню, перерозподілу та повинен повністю покривати поточні збитки. Додатковий капітал має менш постійний характер та його розмір піддається змінам.

Стратегічне управління власним капіталом націлене на створення максимально сприятливих умов для виконання функцій власного капіталу, серед яких виділяють наступні: захисна, регулятивна, оперативна.

При стратегічній орієнтації на розширенні кола банківських операцій у банків виникає потреба в збільшенні статутного капіталу. Це досягається шляхом проведення додаткової емісії акцій. Як правило, банки при додаткових емісіях прагнуть випускати привілейовані акції для того, щоб уникнути розширення кола власників звичайних акцій і ускладнення процесу управління банком.

Емісія акцій (первинна і додаткова) як засіб формування і поповнення статутного фонду банку регулюється Законами України „Про господарські товариства” і „Про цінні папери і фондову біржу”.



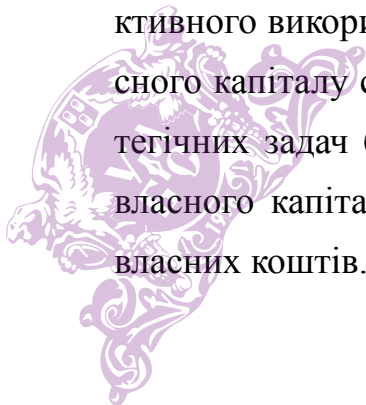
Другим по значимості банківським ресурсом є резервний фонд. Він формується в процесі діяльності банку і призначений для покриття можливих збитків по проведеним банком операціям, а також для виплати дивідендів, коли для цього недостатньо прибутку. Наявність резервного фонду забезпечує стійкість діяльності банку, зміцнення його матеріальної і фінансової бази. У свою чергу це сприяє підвищенню гарантій виконання банком своїх зобов'язань перед кредиторами, зменшує імовірність банкрутства банку.

Слід відзначити, що одним із важливих завдань стратегічного фінансового управління у процесі формування резервного фонду перед банком є питання вірного визначення розмірів відрахувань від прибутку. Прискорені відрахування з метою найшвидшого створення резервного фонду можуть знизити розмір дивідендів, що у свою чергу, знизить ринкову вартість самих акцій і негативно позначиться на формуванні акціонерного капіталу взагалі. Занадто низькі норми відрахувань від прибутку розтягнуть формування резервного фонду на тривалий термін і можуть негативно вплинути на забезпечення фінансової стійкості банку.

Важлива стратегічна задача фінансового управління полягає у формуванні такого послідовного плану дій по використанню нерозподіленого прибутку банку, щоб він міг забезпечити одночасне вирішення наступних завдань:

- захистити інтереси акціонерів, виплачуючи їм достатній рівень дивідендів на інвестований ними капітал у акції банку;
- забезпечити зростання курсу акцій, підвищуючи інвестиційну привабливість банку;
- гарантувати конкурентоспроможність банку, реінвестуючи у вдосконалення власної діяльності зароблені кошти.

Таким чином, стратегія управління власними коштами банку полягає, фактично, у забезпеченні зростання абсолютної величини власних коштів та їх ефективного використання. На практиці необхідно слідкувати за відповідністю власного капіталу стратегічним цілям і місії банку, так як виконання значних стратегічних задач банком можливе лише за умов наявності відповідної величини власного капіталу та ефективного співвідношення між елементами структури власних коштів.



Стратегія управління ризиками. У банківській діяльності ризик присутній при виконанні значного обсягу операцій. Основним видом ризику виступає кредитний. Управління ризиком базується на вивченні випадків виникнення збитку, що мали місце у минулому, оцінці імовірності його появи для конкретного клієнта й обґрунтуванні різних способів попередження або відшкодування можливого збитку.

Аналіз робіт [111-114], показав, що у відношенні до діяльності банку поняття „ризик” представлено двома напрямками.

Перший напрямок – це пояснення ризику з позиції фінансових результатів комерційної діяльності банку, це:

- загроза втрати банком частини своїх ресурсів, недоодержання доходів при здійсненні непередбачених додаткових витрат у результаті проведення певних операцій;
- негативні відхилення від поставленої мети;
- небезпека (можливість) втрат банку при настанні певних подій.

Другий напрямок поєднує визначення ризику за допомогою інструментів теорії ймовірності та математичного апарату. Звідси, ризик – це:

- відхилення фактично встановлених даних від типового стійкого середнього чи альтернативного рівня оцінюваної ознаки;
- можливість відхилення певних величин від очікуваних значень;
- функція, що є результатом імовірності та рівня збитку;
- еквівалент варіації ймовірностей можливих наслідків ризикованого процесу;
- зважена лінійна комбінація варіації відносно очікуваної величини;
- вартісне вираження імовірності події, яка призводить до збитків.

Таким чином, банківський ризик слід трактувати як ситуативну характеристику діяльності банку, що відображає невизначеність її результатів та можливі несприятливі наслідки. Банківський ризик – це можливість втрати ринкової вартості капіталу банку (отримання збитків) за всіма напрямками його діяльності, пов’язана з внутрішніми та зовнішніми факторами невизначеності, що впливають на діяльність банку.

Слід відзначити, що ризики у банківській діяльності відрізняються за видами банківських операцій – одні відносяться до активних операцій, інші – до пасивних.

Основними видами ризику під час здійснення пасивних операцій банку є депозитний і емісійний ризики.

Депозитний ризик полягає в непередбачуваному зменшенні ресурсної бази через закриття внесків. У стратегічній перспективі слід орієнтуватися на залучення ощадних і термінових депозитів, яке супроводжується меншим ризиком і є більш вигідним для банку, ніж внески до запитання, для забезпечення яких банк має сформувати резерв ліквідних коштів.

Серед емісійних ризиків найбільш важливим є ризик нерозміщення.

Основними видами ризиків активних операцій банку, спрямованих на розміщення фінансових ресурсів, є кредитний, портфельний, лізинговий, факторинговий та ін.

Кредитний ризик обумовлюється невиконанням позичальником кредитних зобов'язань перед банком. Під кредитним ризиком розуміється можливість того, що в деякий момент часу вартість кредитної частини банківського портфелю активів зменшиться в зв'язку з неповерненням, неповним або несвоєчасним поверненням кредитів, наданих банком.

Рівень кредитного ризику – сума, яка може бути втрачена при несплаті або простроченні виплати заборгованості. Максимальний потенційний збиток банку дорівнює повній сумі заборгованості у випадку її несплати клієнтом. Прострочення платежів безпосередньо не призводить до збитків, виникають лише витрати за відсотками (через необхідність фінансувати дебіторів протягом більш довгого періоду, ніж необхідно) або втрати альтернативних доходів у вигляді відсотків, які можна було б отримати в результаті використання повернутих коштів.

В банківській діяльності рівні кредитного ризику прийнято виділяти за окремою кредитною угодою та в цілому для кредитного портфелю [115].

По відношенню до стратегічного фінансового управління у банківській діяльності слід виділити наступні види банківських ризиків: кредитний ризик;

процентний ризик; валютний ризик; інвестиційний (портфельний) ризик; ризик упущеної вигоди; ризик банківських зловживань [112, 116].

У стратегічному плані найбільш негативним є вплив ризику неповернення розміщених ресурсів, до якого слід віднести:

- ризик неповернення наданих кредитів;
- ризик неповернення відсотків по наданим кредитам;
- ризик втрат по вкладеннях в цінні папери;
- ризик по наданих гарантіях на користь конкретного принципала;
- ризик неповернення при інших формах руху на ринку капіталу, що генеруються банком.

У процесі управління ризиками вирішуються наступні головні задачі:

- виявлення можливості виникнення ризику;
- оцінка масштабів передбачуваних утрат;
- визначення способів запобігання збитку або джерел його відшкодування.

Слід орієнтуватися на наступні основні етапи процесу управління ризиком:

- аналіз ризику;
- вибір методів впливу на ризик;
- ухвалення рішення щодо зниження ризику;
- безпосередній вплив на ризик;
- контроль і коректування результатів процесу управління.

Проаналізувавши методи оцінки ризику в банківській діяльності, слід зробити висновок, що найбільш придатним для використання в процесі стратегічного фінансового управління є широко застосовуваний метод з використанням кривої розподілу ймовірностей виникнення втрат певного рівня, в основі якого лежить визначення залежності між певними розмірами втрат банку та ймовірностями їх виникнення.

Для побудови „кривої ризику” в умовах банківської діяльності переважно використовуються статистичний метод та метод експертних оцінок. Статистичний метод відрізняється значною вірогідністю отриманих результатів, однак при проведенні оцінок на довгострокову перспективу, що особливо актуально для

стратегічного фінансового менеджменту, суттєво зростає ефективність методу експертних оцінок.

При використанні статистичного методу слід здійснити розрахунок імовірностей виникнення втрат з урахуванням всіх статистичних даних, які стосуються результативності здійснення банком певних операцій. При цьому до уваги слід приймати статистичні дані, які стосуються не тільки даного банку, а й банківської системи в цілому. Підвищення обсягів статистичної вибірки значно підвищує точність та вірогідність результатів оцінки ризику банківських операцій.

Частота виникнення певного рівня втрат знаходиться за формулою:

$$Ч(p) = \frac{KB}{B}, \quad (3.1)$$

де: $Ч(p)$ – частота (ймовірність) виникнення конкретного рівня втрат;
 KB – кількість випадків втрат конкретного рівня;
 B – загальна кількість випадків втрат у статистичній вибірці.

Слід виділяти наступні рівні втрат при здійсненні окремих банківських операцій, відносно яких здійснюється аналіз ймовірностей (ризикованості):

- допустимий (максимальні втрати дорівнюють плановому прибутку від операції);
- недопустимий (максимальні втрати дорівнюють доходу від здійснення операції);
- критичний (максимальні втрати дорівнюють розміру власних коштів).

Графічна ілюстрація методу „кривої ймовірностей виникнення певного рівня втрат” представлена на рис. 3.1.

Для побудови графіку використовується як мінімум чотири точки, а саме:

- 1 – нульовий рівень втрат (повне виконання плану одержання прибутку);
- 2 – розмір можливих втрат відповідає розміру розрахункового прибутку ($ПР$; p_d);
- 3 – розмір можливих втрат дорівнює розміру розрахункового доходу ($Д$; p_n);
- 4 – розмір можливих втрат дорівнює величині власних коштів ($ВК$; p_k).

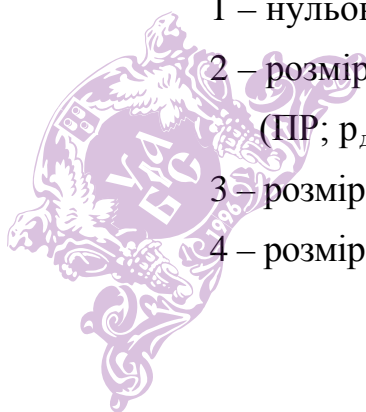




Рис. 3.1. Крива розподілу ймовірностей втрат в діяльності банку

Як правило, нормативними значеннями відповідних ризиків в умовах банківської справи є: $p_d = 0,1$; $p_n = 0,01$; $p_k = 0,001$. Для нульового рівня витрат (p_0) нормативу не існує, але слід зазначити, що ця ймовірність є меншою за одиницю, тому що виконання плану на 100% не завжди досягається через неможливість передбачення всіх факторів зовнішнього середовища. Найбільш ймовірним результатом стратегічного розвитку банку є отримання прибутку, але в розмірі, меншому за плановий рівень.

Таким чином слід рекомендувати використання даного методу оцінки ризику у якості обов'язкового атрибуту розробки стратегічного плану розвитку банку. Аналізуючи можливості впровадження тих чи інших інновацій в практику, керівництво банку повинно визначити можливі наслідки таких дій.

Побудова вказаної кривої значно полегшує розробку стратегії та вибір альтернативних напрямків розвитку банку. Необхідно звернути увагу, що даний графік не є цілком результатом аналізу залежності банківської статистики стосовно ризиків. Визначивши середньогалузеву тенденцію, слід адаптувати її до умов конкретного банку й особливостей напряму діяльності та певного інноваційного проекту, який аналізується з точки зору можливості включення до цілей банку.

Слід зазначити, що в цілому стратегія управління ризиками для банку полягає у їх ідентифікації, оцінці, визначенні відповідних запобіжних дій та забезпеченні ефективного впровадження запобіжних заходів на практиці. Найбільш оптимальна стратегія полягає у прогнозуванні ризиків ще до того моменту, коли вони зможуть справити негативний вплив на діяльність, та уникання шляхом корегування власного стратегічного курсу (наприклад, відмова від роботи на окремих ринках, емісія лише окремої категорії цінних паперів і т.д.)

Аналіз діяльності АППБ „Аваль” за 2002 рік свідчить, що банк суттєво недовиконав встановлений план по прибутку до оподаткування та формування резервів, зокрема за 1 квартал 2002 року відбулося недовиконання плану на 61%, який становив 24,682 млн. грн. (фактично було отримано 9,639 млн. грн. прибутку).

Серед основних причин в організації діяльності АППБ „Аваль”, які негативним чином вплинули на отримані ним результати, слід визначити і певні прорахунки у стратегічному управлінні, зокрема:

- наявність у ресурсній базі дирекцій і філій бюджетних коштів призводить до обрання ними недостатньо агресивної стратегії: видаються дешеві та ризиковані кредити і залучаються дорогі ресурси;
- неефективно працює система бюджетування, що незначно стимулює роботу дирекцій та філій банку;
- банк поступово рухається у напрямку до збільшення операційних витрат.

Таким чином, в рамках фінансової стратегії банку слід орієнтуватися на більш ефективне управління активами та пасивами банку, а також використання системи бюджетування таким чином, щоб вона виступала реально діючим стимулюючим механізмом для дирекцій та філій банку, який пов'язує стратегічні цілі та задачі банку з тактичним та операційним рівнями його діяльності.

З метою стимулювання ефективної роботи дирекцій та філій у АППБ „Аваль” було розроблено наступний механізм розподілу установ на категорії, згідно з якими розраховується і затверджується фонд заробітної плати для працівників даних установ.

Для визначення категорії всі установи розбиваються на дві групи:

- обласні дирекції, обласні філії і філії м. Києва;
- філії, підпорядковані дирекціям та обласним філіям і філії Київської області.

Встановлення категорій установам проводиться на підставі оцінки показників, визначених правлінням банку, визначення яких базується на наступних принципах:

- масштабність. Визначаються показники масштабності банківських операцій, відповідно до яких установа займає ту або іншу позицію серед інших установ;
- порівнянність. При класифікації беруться до уваги ті показники, які дозволяють справедливо і достовірно порівняти різноманітні підрозділи;
- прозорість. Показники ґрунтуються на зрозумілій і доступній для перевірки обліковій базі.

Категорії визначаються за результатами діяльності підрозділу в звітному році за такими показниками масштабності банківських операцій:

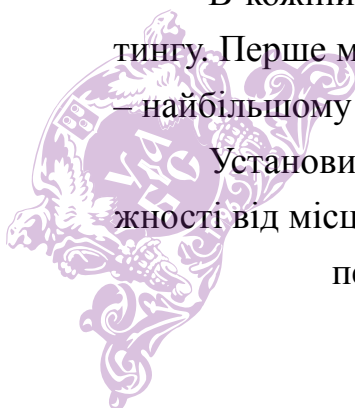
- середньоденний обсяг чистих активів;
- середньоденний обсяг залишків на поточних рахунках клієнтів у всіх валютах;
- середньоденний обсяг залишків на поточних рахунках клієнтів в національній валюті;
- середньоденний обсяг кредитів, наданих юридичним особам у всіх валютах;
- прибуток до оподаткування та формування страхових резервів.

По кожному показнику визначається місце установи (рейтинг) серед інших установ в даній групі. Загальний рейтинг установи визначається як сума рейтингів за всіма показниками.

В кожній групі установи упорядковуються за зростанням загального рейтингу. Перше місце в групі відповідає найменшому загальному рейтингу, остане – найбільшому загальному рейтингу в групі.

Установи в кожній групі розбиваються на три підгрупи (категорії) в залежності від місця за загальним рейтингом:

перша група:



- 1 категорія (місце від 1 до 10);
- 2 категорія (місце від 11 до 20);
- 3 категорія (місце від 21 і нижче);

друга група:

- 1 категорія (місце від 1 до 5);
- 2 категорія (місце від 6 до 30);
- 3 категорія (місце від 31 і нижче);

Таким чином, в даній системі ефективність та ризик діяльності впливають на фінансові результати діяльності установи та їх оцінку через систему преміювання за рахунок отриманого прибутку.

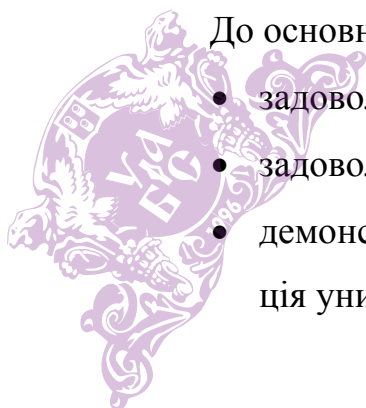
3.2. Управління ліквідністю як інструмент реалізації фінансової стратегії банку

Зважаючи на виняткове значення категорії „ліквідність” в умовах банківської сфери окремі фінансово-кредитні інститути та контролюючі організації особливої уваги традиційно приділяють вчасному виявленню ситуацій, які призводять до кризи ліквідності, а також розробці та впровадженню механізмів, використання яких дозволяє вчасно вносити певні корективи до процесу реалізації стратегії банку.

В цілому, узагальнюючи вітчизняний і зарубіжний досвід можна стверджувати, що управління ліквідністю представляє собою процес формування можливостей доступу до коштів, що можуть бути залучені за розумною ціною і в необхідний час для виконання зобов'язань та надання кредитів.

До основних функцій управління ліквідністю банку можна віднести:

- задоволення попиту на кредити;
- задоволення побажань вкладників вилучити депозити;
- демонстрація надійності та стійкості банку на ринку, де панує тенденція уникнення ризику;



- забезпечення банку можливості відповідати за пріоритетними зобов'язаннями, поза залежністю від їх формальності, щодо надання кредитів дана функція забезпечує формування нової концепції банківської діяльності, що припускає встановлення довгострокових стосунків з клієнтами та можливість виникнення зобов'язань за майбутнім кредитуванням постійних клієнтів;
- запобігання неефективної реалізації активів для забезпечення необхідного рівня ліквідності;
- зниження розміру премій за ризик несплати за залученими коштами (функція передбачає забезпечення іміджу банку як надійного та стійкого щодо кризи ліквідності, це дозволяє забезпечити зниження ставки відсотку по коштам, які залучаються, за рахунок зменшення надбавки за ризик неповернення або несплати та ін.).

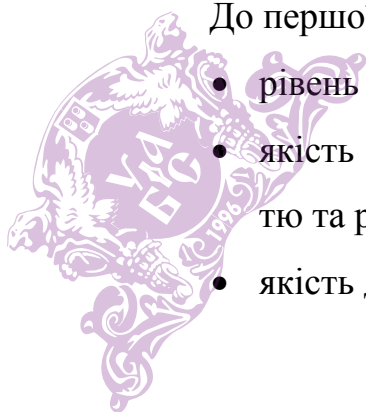
Основні проблеми управління ліквідністю можна, на нашу думку, віднести до однієї з наведених нижче груп:

- невідповідність попиту на ліквідні кошти банку та їх пропозиції в конкретний період часу;
- дилема між ліквідністю та прибутковістю банку (кожний банк вирішує проблему розміру резерву ліквідних коштів і цінних паперів індивідуально, в залежності від рівня прийнятного ризику).

Виникнення зазначених проблем пояснюється впливом на діяльність банку та на рівень його ліквідності факторів різного порядку як таких, що контролюються менеджментом банку, так і факторів, що знаходяться поза впливом діяльності системи управління банку.

До першої групи факторів слід віднести:

- рівень капітальної бази банку;
- якість активів, яка визначається їх ліквідністю, доходністю, ризиковістю та рівнем диверсифікації;
- якість депозитної бази банку;



- рівень залежності від міжбанківських кредитів;
- погодженість активів та пасивів за обсягами та термінами;
- якість менеджменту;
- імідж банку на ринку та ін.

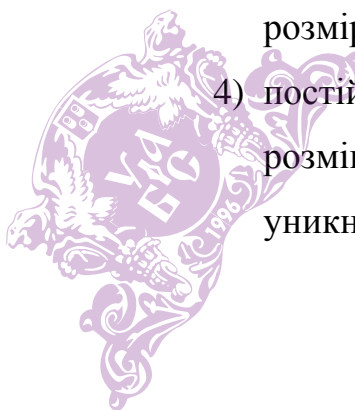
До другої групи факторів, на нашу думку, слід віднести:

- загальний політичний і економічний стан країни;
- рівень розвитку ринку цінних паперів;
- рівень розвитку міжбанківського фінансового ринку;
- рівень розвитку системи рефінансування;
- обґрунтованість нормативних показників ліквідності;
- ефективність системи контролю та нагляду за діяльністю банків з боку держави та центрального банку та ін.

Таким чином, ліквідність банку є динамічним показником, що формується поступово та знаходиться під постійним впливом різних факторів і тенденцій, а отже процес управління ліквідністю банку також має носити характер постійності та забезпечувати врахування всіх релевантних факторів впливу та тенденцій їх змін.

В цілому, практика банківської справи в частині управління ліквідністю сформувала основні складові цього процесу, які умовно можна поділити на чотири блоки:

- 1) визначення пріоритетів і цілей управління ліквідністю;
- 2) контроль діяльності усіх підрозділів банку, що відповідають за використання та залучення фінансових коштів;
- 3) планування та прогнозування надходжень і відтоків коштів у значних розмірах;
- 4) постійний аналіз потреб банку в ліквідних коштах і рішень щодо їх розміщення з метою запобігання дефіциту та надлишку коштів для уникнення неефективного використання зазначених коштів і збитків,



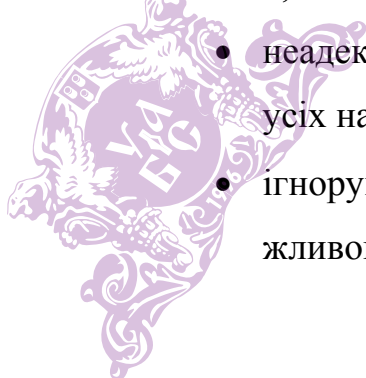
пов'язаних з необхідністю надання позик і реалізації активів у випадку кризи ліквідності.

Світова практика банківської справи розробила значну кількість різноманітних стратегій управління ліквідністю, основними серед яких, на нашу думку, є:

- забезпечення ліквідності за рахунок розміщення активів у вигляді короткострокових кредитів (стратегія комерційних позик);
- забезпечення ліквідності шляхом управління активами (управління ліквідністю через управління активами або трансформація активів);
- забезпечення ліквідності за рахунок зіставлення прогнозних показників фінансових потоків в аспекті погашення кредитів і майбутніх доходів позичальників (стратегія очікуваного доходу);
- використання позикових коштів для забезпечення необхідного рівня ліквідності (управління ліквідністю через управління пасивами);
- збалансоване управління ліквідністю (управління ліквідністю шляхом управління активами та пасивами).

Сутність процесу забезпечення ліквідності у відповідності до стратегії *комерційних позик* полягає в розміщенні активів банку у надійних короткострокових позиках, що повертаються вчасно за умов нормального стану ділової активності. Таким чином забезпечується можливість для обґрунтованого прогнозування строків і сум повернення кредитів і надання нових позик, а також терміни виконання зобов'язань, що дозволяє вирішувати основну проблему управління ліквідністю банку – невідповідність між строками та сумами пасивів і активів. Однак, не зважаючи, на очевидні переваги, реалізація даної стратегії управління ліквідністю банку супроводжується певними недоліками, до основних з яких, на нашу думку, можна віднести такі:

- неадекватність припущення про своєчасність і повноту повернення усіх наданих кредитів реальному стану справ у банківській сфері;
- ігнорування стабільності внесків, тобто не сприймання їх в якості можливого інструменту управління ліквідністю банку;



- ігнорування потреб економіки, що розвивається (надання переваги на короткострокових кредитах звужує можливості інвестування фінансових ресурсів як в реальні проекти, так і в інші довгострокові активи);
- ігнорування інших активів як можливих інструментів забезпечення ліквідності тощо.

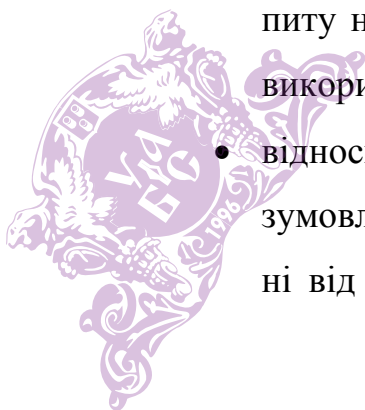
Стратегія *трансформації активів* припускає накопичення ліквідних коштів у вигляді ліквідних активів, а при виникненні потреби у ліквідних коштах – вибірково реалізацію активів, що забезпечує попит на ліквідні кошти, тобто їх формування шляхом трансформації негрошових активів в готівкові кошти. Однією з особливостей даної стратегії є наявність певних вимог до ліквідних активів, основними серед яких, на нашу думку, є такі:

- наявність стабільного ринку, що забезпечує умови для швидкої трансформації коштів у готівку;
- стабільність рівня цін активів при зміні обсягів торгівлі;
- зворотність, тобто забезпечення відшкодування первинних інвестицій з мінімальним рівнем ризику та ін.

Практика свідчить, що стратегія управління ліквідністю шляхом трансформації активів використовується, як правило, дрібними банками, при цьому вважається, що вона є найменш ризикованою та, відповідно, найменш прибутковою.

Відповідно до результатів дослідження основними недоліками використання цієї стратегії є такі:

- обмеженість кола активів, що відповідають вимогам ліквідності;
- значний рівень залежності показника ліквідності активів від рівня попиту на них, що також обмежує коло ліквідних активів і можливість використання цієї стратегії;
- відносно високий рівень витрат по реалізації зазначеної стратегії, що зумовлено втратою банком майбутніх доходів, які могли бути отримані від високоліквідних активів у випадку їх збереження в портфелі,



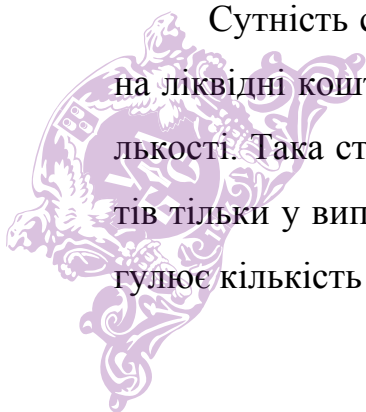
крім того продаж активів супроводжується виплатами комісійних брокерам за операціями з цінними паперами;

- погіршення стану балансу банку;
- зниження норми доходів від портфелю банківських активів у цілому при існуванні в ньому великої частки ліквідних (низько ризикових і низькодоходних) активів і т.д.

Прихильники стратегії *очікуваного доходу* стверджують, що планування ліквідності має ґрунтуватися на детальному вивченні графіка погашення кредитів, основу якого складають результати прогнозу майбутніх доходи позичальника. Таким чином основною складовою кредитного портфелю повинні бути кредити з щомісячними платежами в рахунок погашення основного боргу та відсотків по ньому. Це забезпечить прийнятний рівень ліквідності банку, адже менеджери отримують можливість прогнозування строків і сум як надходжень, так і відтоків коштів. Основними недоліками стратегії очікуваного доходу, на нашу думку, є такі:

- проблемність формування портфелю кредитів;
- активне прискорення потоків надходжень за рахунок реалізації чи за позичення активів до їх погашення зумовлюють в межах зазначеної стратегії зростання залежності фінансового стану банків від відсоткової ставки;
- зниження норми доходів від портфелю банківських активів у цілому, адже низькоризикові кредити є низько дохідними;
- ігнорування інших інструментів забезпечення ліквідності як активів, так і пасивів і т.д.

Сутність стратегії управління пасивами полягає у покритті всього попиту на ліквідні кошти за рахунок позик швидко реалізуємих коштів в необхідній кількості. Така стратегія дозволяє використовувати позики високоліквідних коштів тільки у випадках потребування в них необхідності, а інструментом, що регулює кількість та вартість коштів, які позичаються, є рівень ставки відсотків.



Як свідчать дослідження західних економістів, стратегією управління пасивами користуються в основному найбільш крупні банки, деякі з них до 100% своїх потреб у ліквідних коштах покривають за рахунок позикових ліквідних коштів [75].

Основною позитивною стороною цієї стратегії є забезпечення високого рівня доходності усього портфелю банківських активів за рахунок відсутності або незначної частки високоліквідних (низькоризикових та низькодоходних) активів.

Але їй притаманні наступні недоліки, адже ця стратегія – найбільш ризиковий спосіб вирішення проблем з ліквідністю:

- 1) залежність від мінливості ставок відсотків грошового ринку, а також від доступності позик;
- 2) невизначеність майбутньої вартості позик, а також майбутніх доходів банка, що не дозволяє встановити надійний рівень ставки відсотків за коштами, які позичаються;
- 3) інформованість клієнтів банка і фінансових установ про його проблеми з ліквідністю обмежує осяг доступних коштів, або підвищує їх вартість у зв'язку з підвищенням рівня ризику співпраці з цим банком.

Всі ці недоліки призвели до того, що ті банки які не можуть дозволити собі таку ризиковану стратегію забезпечення своєї ліквідності, а також намагаються скоротити рівень витрат, притаманних стратегії трансформації активів використовують компромісну стратегію – стратегію управління активами і пасивами. У відповідності до цієї стратегії частина попиту на ліквідні кошти покривається за рахунок накопичених ліквідних коштів у відповідності до стратегії трансформації активів, а частина – за рахунок позик, причому ризик по ним знижується шляхом попередніх домовленостей про відкриття кредитної лінії з банком-кореспондентом чи іншими постачальниками коштів.

При орієнтації саме на цю стратегію забезпечення ліквідності банка підвищується значення прогнозування довгострокової потреби в ліквідних коштах,

адже саме її розмір визначає рівень накопичення ліквідних активів, за рахунок трансформації яких банк одержує кошти для покриття цієї потреби, незаплановані та непрогнозовані потреби покриваються за рахунок короткостркових позик.

Менеджер по управлінню ліквідністю постійно отримує інформацію щодо зміни в розмірі залучених та використаних коштів, тому процес аналізу потреб в ліквідних коштах є безперервним, а менеджери банків повинні володіти різними методами оцінки показника потреби банку в ліквідних коштах. Тому розглянемо основні методи його визначення, які розроблені в банківських системах розвинутих країн, та обґрунтуємо доцільність їх застосування в умовах перехідної економіки.

Метод джерел та використання коштів. В основу цього методу покладено два простих положення:

1. обсяг ліквідних коштів банку зростає, коли зростає обсяг депозитів та знижується обсяг видаваних банком позик;
2. обсяг ліквідних коштів банку падає, коли знижується обсяг депозитів та зростає обсяг видаваних банком позик;

У випадку неспівпадання джерел та використання коштів у банку виникає розрив ліквідності, який є різницею між сумою отриманих та використаних коштів, причому при надлишку ліквідних коштів банк має позитивний розрив ліквідності, який він повинен негайно інвестувати в активи, що приносять прибуток, а при дефіциті – негативний розрив ліквідності, який покривається з найбільш дешевих та доступних джерел.

Провівши необхідні розрахунки менеджер з ліквідності отримує необхідну інформацію щодо розриву ліквідності в плановому періоді та термінах існування такого розриву, після чого планується розміщення спрогнозованих надлишків та/або ведеться пошук необхідних джерел додаткових ліквідних коштів.

Як недолік розглянутого метода прогнозування потреби в ліквідних коштах необхідно зазначити велику залежність від прогнозних даних та статисти-

чних методів, що використовуються для складання прогнозів, тому цей метод дає приблизну оцінку необхідного обсягу ліквідних коштів.

Метод структури коштів. Умовно процес визначення потреб банку у ліквідних коштах у відповідності з цим методом ділиться на декілька етапів.

На першому етапі джерела коштів банку групуються в залежності можливості їх знецінення, можливості бути втраченими для банку.

На другому етапі менеджер по управлінню ліквідністю та керівництво банку розробляють нормативи резервів залучених ліквідних коштів по кожній групі, та розраховують потребу в залучених ліквідних коштів за формулою:

$$R_{злк} = \sum_{i=1}^n S_i \cdot k_i \quad (3.2),$$

де $R_{злк}$ – резерв залучених ліквідних коштів;

S_i – об'єми коштів в групі i ;

k_i – норматив резервних ліквідних коштів в групі i ;

i – порядковий номер групи;

n – кількість груп коштів.

На третьому етапі відбувається розміщення усіх незарезервованих залучених коштів.

На четвертому етапі визначається потреба в ліквідних кредитних ресурсах. Визначення потреби в ліквідних кредитних ресурсах відбувається у відповідності до концепції взаємовідносин “клієнт-банк”, яка означає, що відносини банку з клієнтом не повинні закінчуватися видачею позики, банк повинен надавати клієнту весь можливий спектр банківських послуг (це приведе до підвищення рівня доходів банку та переведе клієнта в ранг постійних). Резерв ліквідних кредитних ресурсів визначається за формулою:

$$R_{лкр} = P_{сп} - F_{нт} \quad (3.3),$$

де $R_{лкр}$ – резерв ліквідних кредитних ресурсів;

$P_{сп}$ – потенціальний розмір сукупних позик на плановий період;

$F_{нт}$ – фактична сума непогашених позик.

На п'ятому етапі визначається сукупна потреба банку в ліквідних коштах для забезпечення кредитів та депозитів за формулою:

$$R_{лк} = R_{злк} - R_{лкр} \quad (3.4),$$

Основним недоліком розглянутого методу визначення потреб банку в ліквідних ресурсах є суб'єктивність визначення групових нормативів залучених коштів, та прогнозних даних щодо обсягів потенційних кредитів, що знижує цінність методу та переводить результати отримані за ним в розряд приблизних.

Існування зазначеного недоліку привело до виникнення вдосконаленого методу структури коштів, сутність змін полягає у врахуванні імовірностей різних подій при визначенні розмірів ліквідних коштів [75]. У відповідності до вдосконаленого методу менеджери по управлінню ліквідністю визначають найкращу, найгіршу, а також найбільш імовірну позиції ліквідності, в які може потрапити банк та ймовірність цих ситуацій, а очікувана потреба в ліквідних коштах визначається за формулою:

$$R_{лк}^o = \sum_{i=1}^3 R_i \cdot p_i \quad (3.5)$$

де $R_{лк}^o$ – очікувана потреба в ліквідних коштах;

R_i – імовірний очікуємий результат i ;

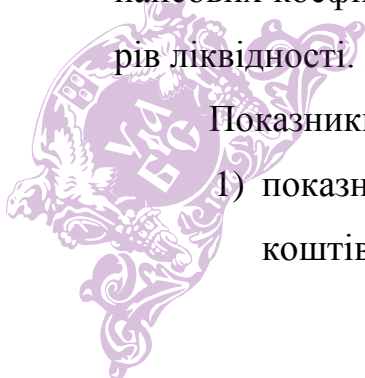
p_i – імовірність настання i -го результату.

Зазначений метод долає частину суб'єктивізму в розрахунках, однак визначення варіантів результатів та їх імовірностей носить теж суб'єктивний характер, а отже і результат носить частину суб'єктивізму і є приблизним.

Метод показників ліквідності. Цей метод базується на використанні фінансових коефіцієнтів для визначення потреб в ліквідних коштах або індикаторів ліквідності. Розглянемо основні з них.

Показники накопленої ліквідності банка:

- 1) показник грошової позиції, розраховується як відношення грошових коштів та вкладів від ощадних установ до сукупних активів (чим бі-



- льше значення показника, тим більш надійною є ліквідна позиція банку та можливість забезпечити невідкладні потреби в грошових коштах);
- 2) показник ліквідних цінних паперів, розраховується як відношення надійних та високоліквідних цінних паперів (наприклад, цінні папери уряду) до сукупних активів (чим більше значення показника, тим більша доля швидкоореалізуємих цінних паперів у всьому сукупному портфелі банку, тим надійнішою є ліквідна позиція банку та можливість забезпечити невідкладні потреби в грошових коштах);
 - 3) нетто-позиція федеральних резервних фондів, розраховується як відношення різниці між залишками федеральних резервних фондів, що продаються та покупаються до сукупних активів (чим більше значення показника, тим більше ліквідність банку);
 - 4) коефіцієнт використання активів, розраховується як відношення чистих кредитів та орендуємих активів до сукупних активів, негативний показник ліквідності (чим більше значення показника, тим менш надійну ліквідну позицію займає банк);
 - 5) питома вага закладених цінних паперів, розраховується як відношення закладених цінних паперів до портфелю цінних паперів банку (закладені цінні папери не можуть бути реалізовані для покриття потреби в ліквідних коштах);
 - 6) показник відношення чистих кредитів та орендованих активів до основних депозитів, показує, в якій мірі депозити використовуються для покриття попиту на кредити;

Показники покупної ліквідності банка:

- 1) питома вага коштів найбільш чутливих до змін ставки відсотку, розраховується як відношення грошових ринкових активів до грошових ринкових зобов'язань;

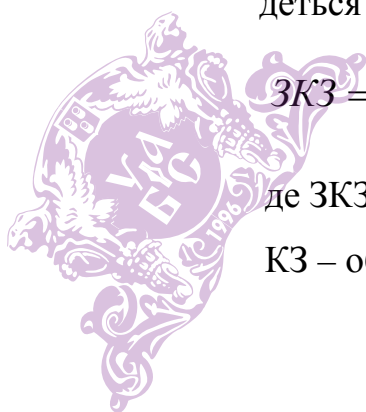


- 2) показник відношення короткострокових інвестицій до зобов'язань, що змінюються при коливаннях відсоткових ставок, розраховується як відношення короткострокових інвестицій до зобов'язань, що змінюються при коливанні відсоткових ставок (зростання значення показника можливе за умови зростання короткострокових активів, які є ліквідними активами, або за умови зниження зобов'язань, що змінюються при коливаннях відсоткових ставок, які є нестабільними джерелами коштів);
- 3) показник брокерських депозитів, розраховується як відношення обсягів брокерських депозитів (пакет грошових коштів, що вносяться брокерами по операціям з цінними паперами за їх клієнтів з метою використання переваг страхування депозитів, під високі відсоткові ставки) до величини всіх депозитів;
- 4) питома вага основних депозитів, розраховується як відношення основних депозитів до сукупних активів, позитивний показник ліквідності, адже депозити (застраховані кошти, залучені на місцевих ринках, з низькою імовірністю зняття коштів з коротким терміном повідомлення, є стабільними джерелами фінансування для банку);
- 5) структурне співвідношення вкладів, розраховується як відношення депозитів до запитання до строкових депозитів (показує наскільки стабільні банківські кошти, тому що депозити, термін повернення яких не відомий, потребують постійного резервування коштів для покриття можливих потреб клієнтів в цих коштах);
- б) показник залежності від крупних зобов'язань, розрахунок якого ведеться за наступною формулою [75]:

$$ЗКЗ = \frac{КЗ - СІ}{ДА - СІ} \quad (3.6),$$

де ЗКЗ – показник залежності від крупних зобов'язань;

КЗ – обсяг крупних зобов'язань;



ДА – обсяг доходних активів;

СІ – обсяг строкових інвестицій в цінні папери.

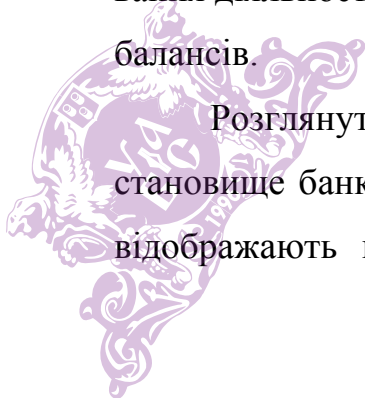
Все перелічені показники пропонується порівнювати з аналогічними за попередній період або середньо галузевими показниками, однак слід мати на увазі, що показники є високочутливими до сезонних коливань попиту та пропозиції, а також циклічним коливанням ділової активності, тому середньо галузеві аналоги можуть ввести в оману.

Серед недоліків методу показників ліквідності слід відзначити, по-перше, проблему з базою порівняння, по-друге, умовність цих показників для оцінки потреби у ліквідних коштах, адже він як і всі інші базується на певних припущеннях і дає тільки приблизну оцінку величини необхідних ліквідних коштів.

Методика обмеження крупних кредитних ризиків для забезпечення ліквідності. До інструментів управління ліквідністю відносять також обмеження крупних кредитних ризиків для забезпечення ліквідності банку. Треба відмітити, що велике значення у вирішенні проблеми ліквідності банку має дотримання певної політики у видачі великих кредитів окремим клієнтам. Розмежування дебіторів банку за ступенем їхньої надійності безумовно відіграє важливу роль у визначенні якості кредитного портфеля банку, з урахуванням того, що кошти, розміщені у вигляд кредитів, становлять значну частку банківських активів, його платоспроможності та ліквідності, але повинно бути враховано також ймовірність неспроможності своєчасного і в повному обсязі виконання своїх зобов'язань перед банком навіть найнадійнішого боржника. Тому використовується практика обмеження максимальної суми кредиту, виданого одному боржникові.

Цей інструмент також активно використовується державою для регулювання діяльності банків та забезпечення бажаної ліквідності активної частини їх балансів.

Розглянуті системи показників ліквідності характеризують фінансове становище банку, проте, по-перше, всі вони носять узагальнюючий характер і відображають його фактичне становище, а по-друге, застосування методу



показників потребує розробки системи нормативів як на рівні держави, так і на рівні кожного банку.

Тому фінансовим менеджерам слід приділяти значну увагу розробці системи деталізуючих показників, які відображають оперативні дані банківського балансу і забезпечують якісний фінансовий аналіз. Зазначена система показників допоможе задовго до виникнення загрози для фінансового становища банку (коли показники ліквідності ще будуть в межах норми) виявити симптоми небезпеки для його діяльності й прийняти рішення про їх попередження. Таким чином, розробка внутрібанківських нормативів ліквідності та контролю за ними з урахуванням специфіки операцій банку має стати важливим завданням менеджменту в банку.

3.3. Методичні підходи до впровадження аналізу розривів в системі стратегічного фінансового управління банком

Останнім часом в усьому світі спостерігається підвищений інтерес саме до такої сфери банківської аналітики, як аналіз розривів (*gap-аналіз*). Значення адекватної системи управління розривами важко переоцінити. Вона дозволяє банку уникнути криз ліквідності, істотно зменшити негативні наслідки фінансових криз і повною мірою використовувати переваги, зв'язані зі змінами ринкової кон'юнктури як у короткостроковому, так і довгостроковому аспекті.

Незважаючи на те, що проблеми управління розривами в умовах нестабільної української економіки значно більш актуальні, ніж у західних країнах, цій темі у вітчизняній економічній літературі приділялося надзвичайно мало уваги. Донедавна при аналізі ліквідної позиції організації більшість кредитних установ обмежувалося використанням відповідних нормативів, основан перевага яких – простота розрахунку. Однак вони не в змозі всебічно освітити сформовану в банку ситуацію. Для більш глибокого аналізу тенденцій, який має

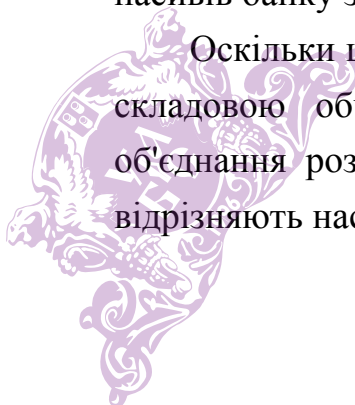
кінцевою метою високоточний прогноз ліквідної позиції кредитної організації і розробку рекомендацій з її поліпшення, необхідні більш складні аналітичні технології [117]. У наші дні, в умовах стрімкої комп'ютеризації банківської галузі, їхня наявність стає одним із ключових факторів: подібні технології дають банку значні конкурентні переваги, допомагають зміцнити його положення на ринку.

Раніше системи аналізу процентних розривів і розривів ліквідності розвивалися роздільно. Причина цьому – використання для їхнього розрахунку різних вихідних агрегатів (наприклад, при калькуляції процентних розривів визначалися групи активів і пасивів, чутливих до зміни процентної ставки). Даний спосіб був ефективний доти, поки в банків не з'явилася можливість детального вивчення залучених і розміщених коштів у режимі реального часу. В даний час стрімкий розвиток обчислювальних пристроїв дозволяє:

- безпосередньо обчислювати наслідки зміни різних процентних ставок (зокрема, облікової ставки НБУ, ставки Libor та ін.) на виплати по різних типах договорів;
- кількісно оцінювати залежності між ринковими показниками;
- розраховувати очікувані грошові потоки в масштабах усього банку практично з будь-яким ступенем конкретизації.

Таким чином, банківські аналітики одержують можливість обчислювати платежі по сукупності наявних договорів на основі різних сценаріїв зміни сукупності ринкових показників. Цей метод набагато ефективніший, ніж обчислення різниці між активами і пасивами, чутливими до зміни процентних ставок, що пояснюється використанням більш детальної інформації. З припиненням розрахунку даної величини втрачає сенс саме поняття процентного розриву, а прогнозування впливу зміни процентних ставок на ліквідну позицію банку зводиться до оцінки майбутньої динаміки активів і пасивів банку з наступною калькуляцією принесених ними доходів і витрат.

Оскільки ця частина аналізу процентного розриву збігається з аналогічною складовою обчислення розриву ліквідності, створюються всі умови для об'єднання розрахунку ліквідного і процентного ризику в єдину систему. Її відрізняють наступні переваги:



1. *Мінімізація ролі прогнозування.* Як відомо, прогнозування, навіть за допомогою самих передових методів, є одним з основних джерел погрішностей у розрахунках, оскільки воно завжди засновано на ряді припущень. Тому в ідеалі роль методів прогнозування повинна обмежуватися оцінкою динаміки різних показників зовнішнього середовища в умовах реалізації визначеного сценарію. Щоб досягти цієї мети, у системі для кожної досліджуваної позиції необхідно надати наступні дані: платіжний календар; динаміку ринкової і балансової вартості; динаміку доходів і витрат; суми, що підлягають обов'язковому резервуванню (для пасивних позицій).

2. *Цілісність системи.* Об'єднання різних видів аналізу забезпечує цілісність системи і несуперечність одержуваних результатів, а також дозволяє уникнути невірних рішень. Наприклад, іноді в банках при аналізі потоків платежів зустрічаються спроби роздільного прогнозування припливу і відтоку коштів на рахунки клієнтів, але оскільки дані показники тісно взаємозалежні, ефективність такого підходу вкрай низька. Набагато більш точний результат дає дослідження динаміки залишків і оборотів тих або інших груп рахунків.

3. *Спрощення розрахунку сценаріїв.*

4. *Легкість модернізації.* Високий логічний взаємозв'язок складових частин системи істотно полегшує її налагодження і підключення додаткових аналітичних модулів.

Суть методу *gap*-аналізу полягає в розрахунку різниці (розриву) між обсягами активів *RSA* (rate sensitive assets) та пасивів *RSL* (rate sensitive liabilities), чутливих до зміни процентної ставки:

$$GAP = (RSA - RSL) \quad (3.7)$$

де: *RSA* – обсяг активів;

RSL – обсяг пасивів.

Активи (пасиви) є чутливими до зміни процентних ставок на протязі визначеного періоду, якщо строк їх повернення або переоцінки припадає на цей період.

Оцінка процентного ризику проводиться за такими показниками:

1. „*періодичний GAP*” (*PGAP*) – різниця між обсягами активів та па-

сивів, які є чутливими до зміни процентних ставок в конкретному часовому проміжку (періоді);

2. „сукупний GAP” (*CGAP*) – сума періодичних *PGAP* наростаючим підсумком по заданих термінах;
3. „загальний GAP” (*SGAP*) – сума сукупних розривів *CGAP* по всіх періодах;
4. „відносний періодичний GAP” (*RPGAP*) – визначає рівень періодичного розриву (*PGAP*) по відношенню до загальних активів (*ЗА*);

$$RPGAP = PGAP / ЗА \quad (3.8)$$

де: *PGAP* – рівень періодичного розриву;

ЗА – загальні активи.

5. „відносний сукупний GAP” (*RCGAP*) – визначає рівень сукупного розриву (*CGAP*) по відношенню до загальних активів (*ЗА*).

$$RCGAP = CGAP / ЗА \quad (3.9)$$

де: *CGAP* – рівень сукупного розриву;

ЗА – загальні активи.

6. „відносний процентний ризик у фінансовому виразі” (*RFIRR*) – визначає відносну частку, на яку зменшиться капітал банку за рахунок зменшення процентної маржі при несприятливій зміні середньозваженої за рік процентної ставки на 1%.

$$FGAP = \frac{SGAP}{K \cdot 365} \quad (3.10)$$

де: *SGAP* – загальний GAP;

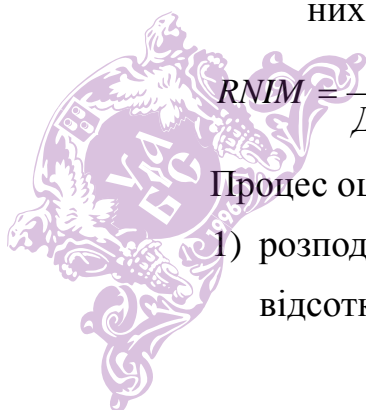
K – капітал банку.

7. „відношення GAP до доходних активів” (*RNIM*) – цей показник визначає чутливість чистої процентної маржі (*NIM*) до зміни процентних ставок.

$$RNIM = \frac{CGAP}{\text{Доходні активи}} = \frac{\text{Допустиме відхилення } NIM}{\text{Очікувана зміна ставок}} \quad (3.11)$$

Процес оцінки відсоткового ризику в банку, як правило, містить 4 етапи:

- 1) розподіл активів і пасивів на чутливі та нечутливі до динаміки відсоткових ставок;



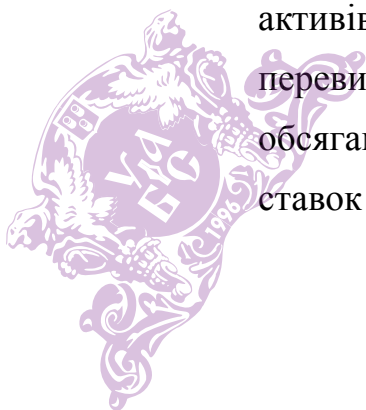
- 2) диференціація активів і пасивів, чутливих до динаміки відсоткових ставок, за строками погашення та переоцінки;
- 3) визначення для кожного строку показників періодичного (PGAP) і сукупного (SGAP) розривів між обсягами активів і пасивів, чутливих до динаміки відсоткових ставок;
- 4) розрахунок показників відносного відсоткового ризику у фінансовому виразі (RFIRR) та відношення сукупного розриву (SGAP) до суми доходних активів.

Банк має негативний GAP, якщо обсяг пасивів, чутливих до зміни відсоткових ставок, перевищує обсяг відповідних активів, у протилежному випадку – позитивний GAP. Якщо обсяги активів і пасивів дорівнюють одне одному мова йде про нульовий GAP.

Управління відсотковим ризиком у банку відповідно до методу „GAP-аналіз” спрямоване на мінімізацію або максимізацію рівня відсоткової маржі відповідно до характеру динаміки відсоткових ставок.

При цьому за умов несприятливої зміни відсоткових ставок можливі такі ситуації:

- *позитивний GAP* (у випадку зниження відсоткових ставок обсяг активів, які є об'єктом переоцінки, перевищує обсяг відповідної групи пасивів, що обумовлює зменшення відсоткової маржі через перевищення обсягів абсолютного скорочення відсоткових доходів банку над обсягами скорочення відсоткових витрат. Зростання відсоткових ставок спричиняє протилежний ефект – збільшення відсоткової маржі банку);
- *негативний GAP* (у випадку зростання відсоткових ставок обсяг пасивів, які є об'єктом переоцінки, перевищує обсяг відповідної групи активів, що обумовлює зменшення відсоткової маржі через перевищення обсягів абсолютного збільшення витрат банку над обсягами збільшення відсоткових доходів. Зменшення відсоткових ставок спричиняє протилежний ефект – зменшення відсоткової маржі);



- *нульовий GAP* (динаміка відсоткових ставок стосовно активів і пасивів не впливає на рівень відсоткової маржу, що обумовлює мінімальний рівень відсоткового ризику).

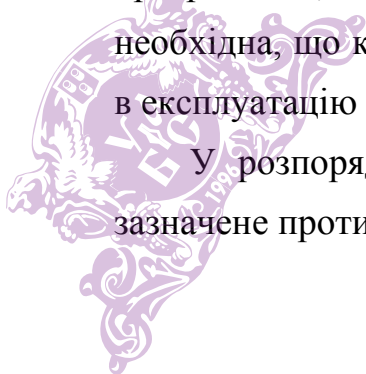
Що стосується стратегічного управління відсотковими ризиками у банку, то воно орієнтується на використання таких стратегій:

- *спекулятивна* (свідома підтримка ненульового рівня GAP з метою отримання додаткового прибутку за рахунок прогнозованої зміни відсоткових ставок: додатковий відсотковий прибуток при зниженні відсоткових ставок за умови негативного GAP та при зростанні відсоткових ставок за умови позитивного GAP);
- *мінімізація відсоткового ризику* (свідоме зведення GAP до нуля з метою уникнення ризиків при зміні відсоткових ставок: зменшення обсягу активів та/або збільшення обсягу пасивів при позитивному GAP; збільшення обсягу активів та/або зменшення обсягу пасивів при негативному GAP);
- *лімітування (обмеження) відсоткового ризику* (визначення та дотримання лімітів показників відсоткового ризику).

Проблема відсоткового ризику стає особливо актуальною, якщо врахувати, що банківські портфелі складаються з активів і пасивів різної терміновості і, відповідно, з різними періодами фіксації ставки відсотка.

У процесі розробки банківської системи управління розривами (рис. 3.2) виникають дві суперечливих вимоги, які необхідно зблизити і яких необхідно дотриматися. З одного боку, система повинна бути досить складною і всеосяжною, щоб у максимальному ступені відповідати високим запитам сучасного ринку. Очевидно, що розробка подібної системи „з нуля” неминуче займе багато часу і потребує залучення значної кількості фахівців: аналітиків, програмістів, документаторів і т.д. З іншого боку, ця система настільки необхідна, що кредитна установа не може собі дозволити очікувати її введення в експлуатацію протягом декількох місяців або навіть років.

У розпорядженні банку існує два способи, якими він може вирішити зазначене протиріччя.



По-перше, він може прийняти рішення про самостійну розробку необхідної системи своїми силами. Перевагою отриманого програмного продукту буде його максимальна пристосованість під потреби конкретного банку. Крім того, підрозділ банку, який зумів успішно здійснити розробку і впровадження, надалі без особливих труднощів зможе взяти на себе підтримку системи. Проте, цей спосіб має істотні часові витрати, крім того не виключна можливість виникнення різноманітних ускладнень. Так, для побудови могутньої аналітичної системи, від надійності й ефективності якої залежить якість роботи банку, потрібно великий штат фахівців різного профілю (менеджери, аналітики, програмісти і т.д.), які мають досвід побудови аналогічних систем. У іншому випадку, першою побудованою системою користуватися дуже важко [118].

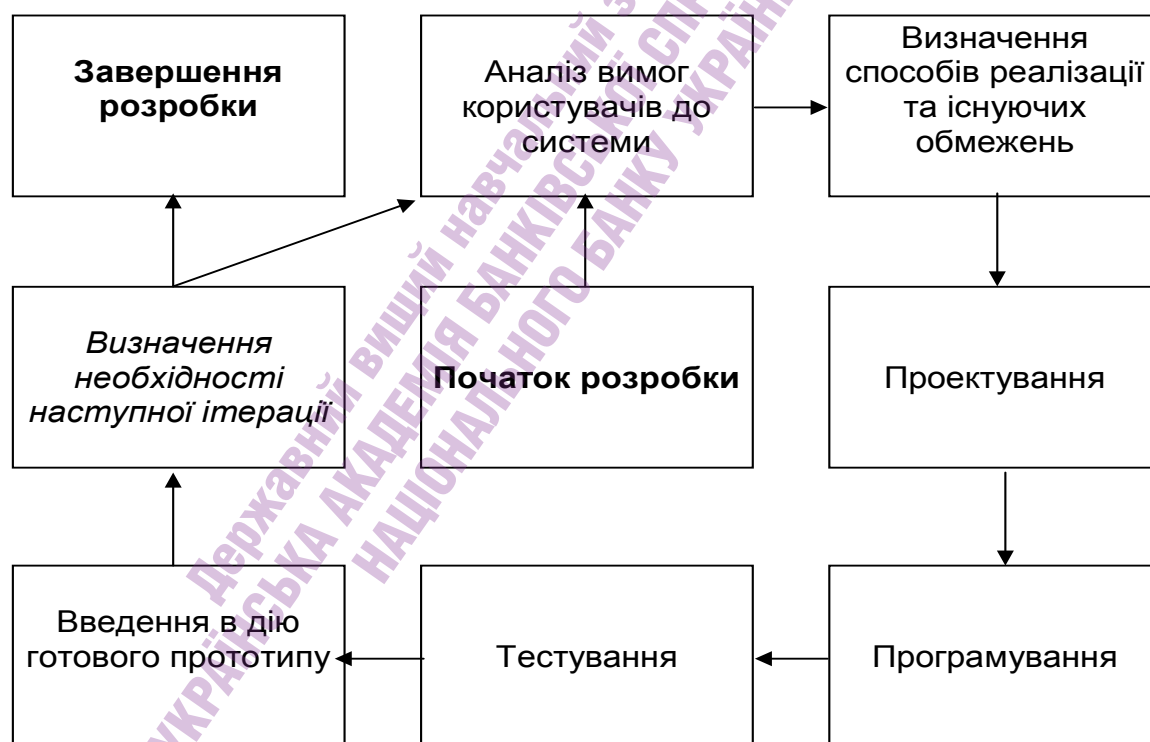


Рис. 3.2. Схема процесу розробки системи

По-друге, банк може придбати готове рішення з числа наявних на ринку. Основною перевагою цього способу є відсутність часових витрат на розробку.

Крім того, вартість придбання готової програми, як правило, значно менше, ніж витрати по розробці власного програмного продукту аналогічного рівня. Недоліком цього способу є необхідність оперативного навчання співробітників і самостійної адаптації продукту під індивідуальні потреби банку, що може зайняти багато часу і вимагати внесення в систему істотних змін.

З огляду на переваги і недоліки зазначених способів, найбільш прийнятним у більшості випадків є вибір компромісного шляху, який полягає в придбанні типового рішення з наступною адаптацією його спільними зусиллями комп'ютерної фірми-розроблювача і банку.

Для того, щоб у найкоротший термін надати кінцевому користувачу працездатну аналітичну систему, здатну приносити реальний економічний ефект, найбільше доцільно використовувати принцип „спірального циклу”. Суть даного методу полягає в послідовній розробці прототипів, тобто діючих програмних продуктів, що реалізують частину функцій проектованої системи і цілком придатні для практичного використання [119]. У результаті, на кожному етапі створення системи, починаючи з завершення першої ітерації, працівники банку одержують наступні можливості:

- використовувати реально діючий програмний інструмент;
- на основі накопиченого досвіду висловити свої побажання по подальшому поліпшенню системи;
- уточнити терміни проведення чергової ітерації розвитку системи, що значно спростить процедуру планування;
- вчасно виявити й усунути помилки.

Як первісний прототип має сенс розробляти просту статичну модель аналізу розривів (таблиця 3.1). Під *статичною моделлю* у світовій практиці розуміється система, яка при аналізі виходить винятково зі стану справ, що склався в кредитній установі в базисний момент часу. Як приклад результату роботи статичної моделі можна назвати форму офіційної звітності, у якій відображаються відомості про активи і пасиви по термінах запитання та погашення. Надалі модель можна перетворити в *динамічну*, котра дозволяє прораховувати можливі зміни в майбутньому і їхні ймовірні наслідки.

Розвиток статичної моделі

Функції модулів	Коментарі
Обчислення обсягу клієнтських коштів до запитання, які банк може використовувати в заданий період без побоювання викликати кризу ліквідності	Найпростіший і в той же час найменш точний спосіб – довільне встановлення лімітів (звичайно 15-20 % від загальної суми). Значно більш ефективним підходом є впровадження методик структурного аналізу клієнтських груп [120]
Управління кредитними й іншими ризиками	Облік можливих неплатежів по кредитах і т.п.
Коректування термінів платежів за допомогою елементів теорії імовірності	Одержання на основі історичних даних імовірностей активації кредитних ліній, передчасного погашення виданих кредитів і інших незапланованих змін термінів фінансових потоків протягом заданого періоду
Оцінка впливу на грошові потоки сформованої ринкової тенденції	Найбільш діючим методом виявлення подібних залежностей є факторний аналіз
Поступове перетворення статичної моделі в динамічну за допомогою впровадження різних динамічних елементів	Аналіз сценаріїв розвитку, облік договорів, укладання яких заплановано на найближчий час, і т.д.

Після того як статична модель почала успішно застосовуватися і виникла потреба в її подальшому удосконаленні, можна приступати до її трансформації в динамічну модель (таблиця 3.2). Найбільш проста динамічна модель повинна мати у своєму розпорядженні інструменти прогнозування фінансових потоків за умови сталості проведеної банком політики.

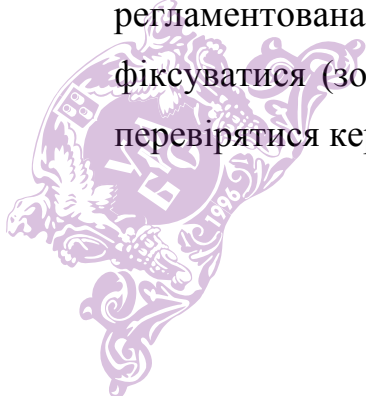
Ця мета досягається за рахунок вивчення статистики договорів, що укладаються банком у період прогнозної бази (звичайно це останні 3-12 місяців) з наступною побудовою на її основі прогнозу по укладанню подібних договорів у найближчому майбутньому. При цьому робиться допущення про те, що поточні тенденції в управлінні банком будуть збережені („консервативна еволюція”) [121].

Розвиток динамічної моделі

Функції модулів	Коментарі
Аналіз типу „What-If”	За допомогою цього модуля банківський аналітик одержує можливість прораховувати вплив на досліджувані показники різних змін в економіці країни або внутрішніх рішень по зміні політики кредитної установи.
Оцінка перспектив розвитку клієнтської бази банку	Даний модуль призначений для оцінки стійкості тенденцій у зміні структури клієнтської бази, обсягу притягнутих коштів і обороту на рахунках, що дозволяє виробити високоточний прогноз обсягу додаткових коштів, які банк буде мати у своєму розпорядженні в той або інший період.
Прогнозування економічної ситуації і сприяння в прийнятті управлінських рішень	Системи, що дозволяють виявляти й аналізувати існуючі тенденції і пропонувати можливі шляхи по оптимізації досліджуваних розривів, вимагають найбільш значних витрат на розробку і високої кваліфікації користувачів.

Слід зазначити, що запропонований метод „спірального” розвитку системи аналізу розривів є приблизним, оскільки етапи її побудови в різних банках можуть істотно відрізнятись. Так, відносно невеликим кредитним установам розробляти дорогі комплексні системи для детального аналізу активів і пасивів, як правило, недоцільно – витрати на їхню розробку і підтримку можуть перевищити результат від застосування. Крім того, банки, що спеціалізуються, наприклад, на іпотечній діяльності, можуть відмовитися від детальної розробки системних модулів, які не мають до неї ніякого відношення, сконцентрувавши свою увагу на більш важливих для себе аспектах.

Для успішного впровадження системи управління фінансовими потоками потрібна формалізація діяльності менеджерів. Вона повинна бути детально регламентована, а всі прогнози і пропозиції по зміні стратегії банку повинні фіксуватися (зокрема, щоб уникнути їхньої зміни заднім числом) і регулярно перевірятися керівництвом банку.



Це підтверджують і рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, який при впровадженні системи управління розривами радить дотримуватися наступних основних принципів:

1. у кожному банку повинна існувати погоджена стратегія повсякденного управління ліквідністю;
2. стратегія і політика управління розривами повинні бути схвалені радою директорів банку, який також варто регулярно засвідчуватися в тому, що вищий менеджмент вживає необхідних заходів по моніторингу і контролю ризику ліквідності;
3. для здійснення ефективної стратегії по підтримці ліквідності необхідно створити відповідну управлінську структуру, що буде регулярно надавати звіти про свою діяльність раді директорів, вищій адміністрації й іншим зацікавленим посадовим особам;
4. забезпечивши максимальну автоматизацію контролю за ліквідною позицією у своїй повсякденній діяльності, банк також завжди повинен бути готовий до функціонування в позаштатних умовах. Цю мету можна досягти шляхом дослідження можливих сценаріїв розвитку економіки (різкий стрибок валютних курсів, структурні кризи і т.п.);
5. крім офіційної системи нормативів, доцільно складати систему лімітів, яка регулярно переглядається, розроблену з урахуванням особливостей діяльності банку і проведеної ним політики. При цьому нормативи можуть створюватися не тільки для банку в цілому, але і для окремих бізнес-секторів і портфелів активів;
6. банк повинен мати автоматизовану інформаційно-аналітичну систему для моніторингу і контролю ризиків ліквідності, а також для підготовки необхідних регулярних звітів;
7. для успішної розробки і здійснення стратегії по управлінню розривами необхідно організувати внутрішній аудит процесу прийняття рішень у даній сфері, який повинен містити в собі облік документообігу і регулярну незалежну експертизу ефективності вироблених планів і рекомендацій [122].



3.4. Забезпечення реалізації фінансової стратегії на основі збалансованих показників діяльності банку

Фінансова стратегія банку, фактично, являє собою абстрагований у фінансовій площині загальний курс розвитку банку, його головні пріоритети та завдання. Абстрагування відбувається за рахунок переходу від різноманітних показників, що характеризують операційну, маркетингову та іншу діяльність банку до фінансових показників, представлених у вигляді коефіцієнтів, грошовому та часовому вимірах і т.д.

В результаті, усі складові внутрішньої ефективності (операційна діяльність, положення на ринку, взаємини з клієнтами, загальна репутація і т.д.) через складну систему фінансових показників трансформуються в узагальнююче поняття фінансового положення банку.

При проведенні оцінки банку експерти оперують, насамперед, фінансовими показниками, визначаючи нинішній і перспективний фінансовий стан, що, за умов розвиненого фондового ринку, перетворюється в найбільш доступний і водночас найбільш загальний фінансовий показник – ринкову вартість банку.

Найпростіший механізм перетворення різних за своєю природою показників діяльності банку у фінансові показники полягає у системі бюджетування банку: бюджет, який містить виключно фінансові показники, складається таким чином, що він враховує кожен вид діяльності банку і кожен його підрозділ, базуючись, таким чином, на сукупності відносно різних за походженням показників, у тому числі, й нефінансових.

Проведений аналіз свідчить, що на протязі останніх років відбувається процес перерозподілу співвідношення між матеріальними та нематеріальними активами компаній на користь останніх. В результаті такого зниження значимості матеріальних активів у функціонуванні компанії, відбувається процес суттєвого підвищення значимості нематеріальних активів і, відповідно, процесів, що пов'язані з ними – безперервне впровадження нових технологій операційної діяльності та інноваційних підходів управлінської діяльності, збільшення значимості ефективної мотивації персоналу, використання ефективних інформацій-

них систем для автоматизації практично усіх операцій, запровадження комплексних систем менеджменту відносин з клієнтами і т.д. [123].

При цьому стратегія банку, як курс, який вона обрала на найближчий доступний для огляду проміжок часу, набуває нового значення: саме її виконання забезпечує успіх у майбутньому, а відхилення від її виконання, відмова від досягнення встановлених пріоритетів чи зменшення темпів розвитку та впровадження інновацій, обов'язково виявляється у послабленні ринкової позиції компанії і відразу негативним чином впливає на досягнення бажаних фінансових показників, а у найгіршому випадку – приводить до банкрутства.

Друге твердження, а саме неможливість використовувати лише фінансові показники для того, щоб адекватно оцінити нинішній і перспективний стан банку пояснюється наступним: банк, що орієнтується лише на фінансові показники при розробці власної стратегії (особливо, фінансової стратегії), може опинитися в ситуації, коли подібний підхід направить його по хибному курсу: напрямок на безпосереднє покращення фінансових показників ймовірно виявиться короткостроковим і у довгостроковій перспективі може принести збитки.

У сучасних умовах це може означати відмову від науково-технічних досліджень з метою економії коштів; інвестиції у розширення діяльності, яка приносить прибуток сьогодні, однак є безперспективною у майбутньому; концентрацію на маркетингових заходах, як не націлені на глибокий аналіз потреб клієнта; участь у заходах злиття і поглинання тих компаній, які випадково досягли успіху, а не відрізняються дійсно непорушними позиціями на ринку; нерозуміння необхідності проведення комплексних і безперервних програм з навчання персоналу і т.д.

Використання системи збалансованих показників (BSC) дозволяє банку оптимальним чином прийти до виконання розроблених фінансових показників у всіх напрямках власної діяльності.

Взаємозалежність головних напрямків концепції BSC представлена на рис. 3.3.





Рис. 3.3. Взаємозалежність головних напрямків концепції BSC

Одна з особливостей використання BSC у порівнянні з традиційною системою реалізації фінансової стратегії полягає в тому, що вона зосереджена на мотивації робітників на досягнення стратегічних цілей, а не на спонуканні їх до дії шляхом управлінських впливів. Саме тому особливого значення набуває наявність в банку позитивної корпоративної культури, яка може істотно допомогти у реалізації BSC.

BSC уникає розпливчатого і нечіткого формулювання цілей. Стратегічні цілі і навіть місія транслиуються у чіткі і зрозумілі формулювання з використанням кількісних показників. Наприклад, така якісна стратегічна ціль для банку як „Знизити відсоток неповернення кредитів” трансліюється у чітку й зрозумілу для персоналу банку ціль – „Знизити неповернення кредитів з 15 до 10 відсотків”.

Призначення BSC – посилити та формалізувати стратегію бізнесу, інформувати кожного робітника про стратегічні цілі банку, забезпечити моніторинг та зворотній зв’язок всередині структурних підрозділів.

Однак BSC не слід використовувати для вирішення абсолютно усіх проблем, що виникають у банку.

Слід відзначити, що BSC не дозволяє:

- створити стратегію;

- відмовитися від традиційних інструментів планування та контролю;
- запровадити дану ідеологію у банках з негативною корпоративною культурою.

Незважаючи на ефективність концепції BSC, існують і контраргументи стосовно її використання. Більшість з них вказують на те, що за допомогою певних заходів у рамках традиційного підходу можливо досягти тих же результатів, які декларує BSC.

Основні аргументи і контраргументи стосовно перспектив використання концепції BSC представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Аргументи і контраргументи стосовно використання концепції BSC

Аргумент на користь BSC	Контраргумент
Більшість фінансових показників носять історичний характер і пристосовані для оцінки подій, що уже відбулися в минулому	Нефінансові показники також навряд чи вимірюють майбутнє. Більш того, такий фінансовий показник, як вартість компанії, якнайбільшим чином враховує очікування щодо вартості майбутніх грошових потоків компанії.
Фінансова ефективність, як правило, вимірюється короткостроковими показниками, що приводить до короткострокових управлінських впливів, фактично – до «латання дір»	Довгострокові показники також можна використовувати у поєднанні з короткостроковими – на шляху до їх використання не існує об'єктивних перешкод. Крім того, не існує причин вважати, що інші (нефінансові) показники мають бути більш довгостроковими.
За допомогою одних лише фінансових показників не можна поєднати стратегію банку і його пріоритети з доведенням її як робітникам, так і менеджерам.	Не існує жодних причин вважати, що «транслявати» стратегію на нижчестоящі рівні управління неможливо чи надто складно у рамках традиційного підходу. Менеджери середньої ланки краще знають, які нефінансові цільові показники поставити підлеглим, щоб досягти бажаного фінансового результату.

Набір стандартних обов'язкових елементів BSC включає: вимір (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та ріст); причинно-наслідковий зв'язок; задачі; вимірники; цілі; ініціативи.

Фінансові цілі (наприклад, „прибутковість” і „ріст обсягів реалізації”) можливі лише за умов досягнення відповідних цілей із інших вимірів. Саме цей принцип і є головним для концепції BSC – досягнення фінансових показників є результатом одночасного досягнення взаємозалежних показників із інших вимірів.

У табл. 3.4 представлено перелік можливих варіантів стандартних елементів BSC для кожного із вимірів. Усі вони є взаємопов'язаними і сформульовані достатньо конкретно. Такий підхід дозволяє усьому банку прийняти участь у реалізації стратегії.

Таблиця 3.4

Перелік можливих варіантів стандартних елементів BSC для кожного виміру

Вимір	Задачі	Вимірники	Цілі	Ініціативи
Фінанси	Прибутковий ріст бізнесу	Прибуток	20%-й ріст	Програма росту
		Ріст обсягів надання послуг	12%-й ріст	
Клієнти	Надавати якісний та популярний продукт	Рівень повернень продукту	Скоротити на 50% в рік	Програма управління якістю
		Відсоток постійних клієнтів	60%	Програма лояльності клієнтів
		Число продажу послуг у розрахунок на одного клієнта	2,4	
Внутрішні процеси	Підвищити якість кредитування	Відсоток неповернених кредитів	0,05 % через 3 роки	Корпоративна програма розвитку кредитної діяльності
Навчання та ріст	Навчити та „перезброїти” персонал	Відсоток розвинених стратегічних можливостей (навиків)	1-й рік – 50%; 3-й рік – 75%; 5-й рік – 90%	Стратегічний план розвитку навиків; автоматизація операцій та планування грошових потоків

Найбільш поширене практичне використання BSC у рамках фінансової стратегії банку направлене на розробку такого середньострокового фінансового плану (бюджету), який максимальним чином узгоджений з фінансовою стратегією банку, - процедура „зниження”.

Слід зазначити, що перехід до стратегічного управління на основі використання системи збалансованих показників ефективності не обов'язково передбачає використання лише концепції BSC. Зокрема, у вітчизняних умовах більш ефективною може виявитися, наприклад, її французький аналог - „tableau de bord”, що використовується практично на 100% французьких фірм і має тривалу історію свого розвитку [124].

В цілому, слід підкреслити той факт, що для банку не має принципової різниці, якої саме концепцію управління на основі збалансованих показників ефективності він буде притримуватися, однак важливо, щоб він був здатен забезпе-

чити ефективне функціонування обраної концепції, вирішення нею стратегічних завдань на оперативному рівні.

Як приклад для банку можна запропонувати наступну структуру концепції BSC (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Причинно-наслідковий зв'язок між елементами різних вимірів концепції BSC для реалізації фінансової стратегії умовного банку

Банк досягне стратегічної фінансової цілі „Акційної вартості” за рахунок наступних показників, що знаходяться у площині виміру „Фінанси”: збільшення доходів; зниження адміністративних витрат; здешевлення депозитів.

Для досягнення „Збільшення доходів” банк має досягти наступних показників, що знаходяться у площині виміру „Клієнти”: впевнити потенційного клієнта, що він діє відповідно до принципу „Дружність, довіра, зручність, доступ-

ність”. Це можливо лише за умови одночасної наявності „Дружнього та привітного персоналу”, що надає „Професійний сервіс”.

Для того, щоб клієнт відчув принцип „Дружність, довіра, зручність, доступність”, зазначені у попередньому абзаці показники слід підкріпити „Швидкісним обслуговуванням клієнтів”.

Для того, щоб забезпечити „Швидкісне обслуговування клієнтів” банк має одночасно досягти показників з двох різних вимірів:

- з виміру „Внутрішні процеси” банк має забезпечити „Достатню кількість персоналу” та досягти показника „Комплексна автоматизація бізнес-процесів банку”;
- з виміру „Навчання та ріст” банк має забезпечити „Проходження персоналом тренінгових програм”.

Крім того, банк має забезпечити „Проходження персоналом тренінгових програм” для досягнення показника „Професійний сервіс”.

Слід зазначити, що характер співвідношення між деякими показниками може відрізнятися у кожному конкретному випадку реалізації концепції BSC. Крім того, деталізувати показники та визначати взаємозалежність між ними можна з різним ступенем докладності.

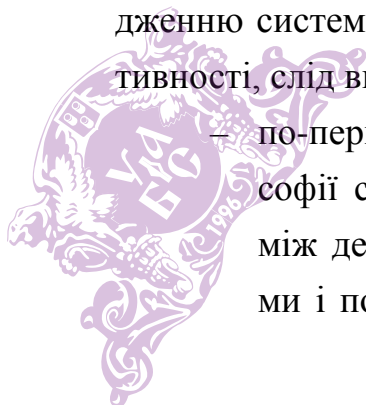
Одна з найголовніших особливостей концепції BSC полягає в тому, що можна виділяти і додаткові виміри, якими можна доповнювати чотири стандартних, підтримуючи таким чином виконання стратегії у новій площині.

Таким чином, якісна розробка і чітке формулювання фінансової стратегії банку не виступає у якості гаранта досягнення декларованих у ній цілей.

Для того, щоб досягти цілей, зазначених у стратегії, необхідно сфокусуватися одночасно на процесах перетворення декларованих цілей у реальні дії та використання комплексних і взаємопов’язаних показників для оцінки ефективності діяльності банку.

Однак серед перешкод, що можуть стояти на заваді ефективному впровадженню системи управління банком на основі збалансованих показників ефективності, слід виділити наступні:

- по-перше, банк має бути готовим до впровадження у себе нової філософії стратегічного управління, орієнтованої на тісний взаємозв’язок між декларованими стратегічними цілями та фінансовими показниками і показниками операційної діяльності банку. З одного боку, готов-



ність виражається у наявності відповідної корпоративної культури у банку, що характеризується відповідальністю і сприйняттям нового, а, з іншого, – готовність передбачає наявність відповідної інфраструктури у банку, насамперед, інформаційної, здатної своєчасно і без спотворень доносити інформацію про нинішній стан усіх елементів банку, їх реакцію на управлінський вплив, тобто забезпечувати ефективний і надійний прямий та зворотній зв'язок;

- по-друге, перешкодою на шляху впровадження BSC виступає низький рівень підготовки банківських менеджерів, насамперед, з питань організації управління. Вітчизняна школа бізнесу не передбачає навчання фахівців банківської справи як менеджерів, що здатні працювати не лише на оперативному, а й на стратегічному рівні. Незважаючи на надзвичайно широку популярність BSC у західних країнах, вітчизняні вузи не мають спеціалізованих курсів, що б навчали менеджерів з даного напрямку, тим більше, стосовно банківської сфери;
- по-третє, під час впровадження BSC не слід ставити перед нею необґрунтовані очікування, зокрема слід зазначити, що ефективне впровадження BSC передбачає значні інвестиції у інформаційну інфраструктуру та перебудову відносин у банку, крім того, BSC як система стратегічного управління, передбачає, що операційна діяльність банку здатна адекватно досягати поставлених перед нею конкретних цілей.

У іншому разі впровадження системи стратегічного управління у банку може лише зашкодити його діяльності, зокрема затрати, пов'язані з даним процесом, можуть не окупити себе, а структурні зміни у банку, що наклалися на некомпетентність відповідальних співробітників, можуть призвести до втрати ним нинішнього положення і, у найгіршому разі, до припинення функціонування налагоджених механізмів управління.

Висновки по третьому розділу

Безпосередня реалізація фінансової стратегії банку відбувається на оперативному рівні і розкривається через стратегії управління операційної діяльністю



банку, центральними з яких є стратегія управління активами і пасивами, стратегія управління власними коштами, стратегія управління ризиками.

Розглядати процес управління активами і пасивами з позицій стратегічного управління можна таким чином, що даний вид діяльності являє собою, фактично, формування стратегії та заходів, які приводять структуру банківського балансу у відповідність із його стратегічними цілями і програмами.

У рамках системи управління пасивами необхідно забезпечити вирішення таких задач, як усунення наявних у банку коштів, що не приносять доходів (за винятком тієї частини, що пов'язана з формуванням обов'язкових резервів); мобілізація кредитних ресурсів, що потрібні банкові для виконання зобов'язань перед клієнтами, а також розвитку активних операцій; гарантування одержання банком наміченого планом прибутку.

Стратегія управління власними коштами банку полягає, фактично, у забезпеченні зростання абсолютної величини власних коштів та їх ефективного використання з метою забезпечення виконання їх функцій. На практиці необхідно слідкувати за відповідністю власного капіталу банку стратегічним цілям і місії банку, так як виконання значних стратегічних задач банком можливе лише за умов наявності відповідної величини власного капіталу та ефективного співвідношення між елементами структури власних коштів.

Враховуючи той факт, що сучасний банк – складна ієрархічна організаційна структура, реалізація фінансової стратегії стикається зі значними труднощами, пов'язаними, насамперед, з забезпеченням відповідного рівня мотивації об'єктів управлінського процесу, якими є у даному випадку віддалені дирекції та філії банку.

В результаті запропонована система стимулювання ефективності роботи віддалених дирекцій та філій банку, що заснована на використанні фінансових показників та являє собою систему періодичного розподілу прибутку за результатами діяльності дирекцій та філій на категорії, згідно з якими розраховується і затверджується фонд заробітної плати для працівників даних установ. Дана система використовується у діяльності АППБ „Аваль” та на практиці довела свою ефективність, підвищивши рівень виконання встановлених планів.

Найбільш розповсюджений метод оцінки ліквідності – використання відповідних коефіцієнтів, які показують співвідношення між активами і відповідними пасивами. Проте поширена серед вітчизняних кредитних установ практи-

ка використання при аналізі ліквідної позиції організації даних коефіцієнтів, не в змозі всебічно освітити сформовану в банку ситуацію.

Примітивне прогнозування співвідношення активів і пасивів банку на основі вивчення динаміки коефіцієнтів ліквідності і наступної екстраполяції отриманої тенденції далеко не завжди дає вірний результат, оскільки для створення повноцінної моделі діяльності банку необхідно враховувати, по-перше, особливості розвитку всіх структурних складових, а по-друге, вплив зовнішніх факторів (зміна дисконтної ставки, імовірність відтоку коштів і т.д.).

Для проведення глибокого аналізу тенденцій з метою побудови високоточного прогнозу ліквідної позиції кредитної організації і розробки відповідних рекомендацій, необхідне застосування сучасних аналітичних технологій, побудованих з використанням комп'ютерних технологій.

На сучасному етапі відбулися суттєві зміни у системі аналізу процентних розривів і розривів ліквідності, які стали проводитися у комплексі. В результаті, банківські аналітики одержують можливість обчислювати платежі по сукупності наявних договорів на основі різних сценаріїв зміни сукупності ринкових показників. Цей метод набагато ефективніший, ніж обчислення різниці між активами і пасивами, чуттєвими до зміни процентних ставок, що пояснюється використанням більш детальної інформації. З припиненням розрахунку даної величини втрачає сенс саме поняття процентного розриву, а прогнозування впливу зміни процентних ставок на ліквідну позицію банку зводиться до оцінки майбутньої динаміки активів і пасивів банку з наступною калькуляцією принесених ними доходів і витрат.

Аналіз розривів у банку має бути побудований таким чином, щоб на початковому етапі була розроблена відповідна статична модель, орієнтована винятково на аналіз стану справ, що склався в кредитній установі в базисний момент часу. Надалі модель має перетворитися в динамічну, котра, на відміну від статичної, дозволяє прораховувати можливі зміни в майбутньому і їхні ймовірні наслідки.

Процес стратегічного фінансового управління у банку має бути сфокусований на питаннях впровадження розробленої фінансової стратегії у життя. У даному разі банк має використовувати систему збалансованих показників ефекти-

вності, що ставить за мету поєднання фінансових показників з відповідними нефінансовими показниками, а також спрямована на забезпечення безпосередньої реалізації фінансової стратегії.

Банк має з усією відповідальністю підійти до впровадження системи стратегічного управління на основі системи збалансованих показників ефективності, визначивши власну готовність до даного процесу, забезпечивши відповідну інфраструктуру та навчання персоналу.

Лише за виконання вказаних умов можна стверджувати про досягнення ефективності функціонування системи стратегічного фінансового управління у банку.

Основні положення даного розділу було відображено у наступних працях здобувача:

1. Волошко І.В. Система оцінки ефективності бізнесів, продуктів та напрямків діяльності банку // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. Т. 4. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, Ініціатива, 2000. – С. 194-198;
2. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с.;
3. Шпиг Ф.И., Деркач А.В., Волошко И.В. и др. Концепция формирования нормативов управления банковскими системами // Финансовые риски. – 1996. – № 1. – С. 77-82 (0,2 д.а.; особисто автора 0,05 д.а.)



ВИСНОВКИ

Результатом дисертаційної роботи є науково-методичні підходи до вдосконалення процесу стратегічного фінансового управління у банку. Зокрема, у дисертації були обґрунтовані наступні основні положення.

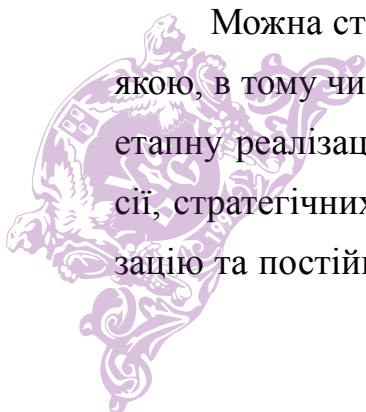
Проведений аналіз банківської системи України свідчить, що процес фінансового стратегічного управління, який здійснюється у більшості вітчизняних фінансово-кредитних установ, знаходиться, фактично, на початковому етапі і являє собою не більше, ніж складання фінансових планів на період, що не перевищує один рік.

Розвиток концепції стратегічного управління відбувався еволюційно, одним з перших етапів якого і було фінансове планування. Проте відбулася поступова заміна планування повноцінним процесом багатоступеневого управління. На сучасному етапі можна стверджувати про суттєве вдосконалення концепції управління та набуття нею статусу реального інструменту забезпечення не тільки успішного поточного існування, але й довгострокового розвитку.

Стратегічний менеджмент банку – це процес прийняття та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу банку з можливостями та погрозами зовнішнього середовища.

Проведений аналіз різноманітних напрямків сучасної теорії та практики стратегічного менеджменту дозволяє виділити в його межах окремі школи, основними серед яких є школи проектування (дизайну), планування, позиціонування, підприємництва, пізнавальна (когнітивна), навчання, влади, організаційної культури, зовнішнього середовища, конфігурації. Кожна школа приділяє першочергову увагу дослідженню окремих складових стратегічного менеджменту.

Можна стверджувати, що в цілому, процес стратегічного управління будь-якою, в тому числі й фінансово-кредитною організацією, представляє собою етапну реалізацію окремих стадій, що передбачають визначення філософії, місії, стратегічних цілей, стратегічний аналіз, оцінку та вибір стратегій, їх реалізацію та постійний контроль розвитку банку відповідно до запланованих показ-



ників.

В умовах банківської системи процедура стратегічного управління значною мірою визначається саме ефективністю управління фінансовими ресурсами як головним об'єктом і результатом діяльності банківської установи. Даний факт обумовлює підвищений статус стратегічного управління фінансами для банку та визначає надзвичайно високі вимоги до його процедури та технологій.

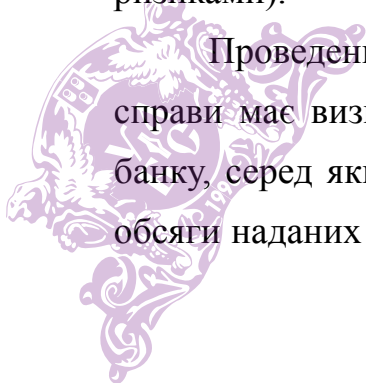
В процесі аналізу було встановлено, що рівень науково-методологічного висвітлення процедури та складових стратегічного фінансового управління в банках не відповідає сучасному стану потреб вітчизняної банківської сфери. Існує значна кількість проблем, вирішення яких відбувається на базі західних методик, пристосованих до умов перехідної економіки. Це не дозволяє отримувати достатнього ефекту та створює умови лише для ринкового виживання.

Таким чином, за відсутності обґрунтованих рекомендацій щодо практичної реалізації окремих елементів стратегічного управління фінансами банку, спеціально адаптованих до умов перехідної економіки, не можна вести мову про успішний стратегічний розвиток вітчизняної банківської системи в умовах глобалізації фінансових ринків.

З метою вирішення задачі ефективного стратегічного фінансового менеджменту пропонується методологія, згідно з якою відбувається орієнтування на фінансову стратегію як на процес управління в довгостроковому періоді, що складається з взаємопов'язаних функцій.

В процесі дослідження встановлено що стратегічні функції аналізу, планування, організування, мотивації та контролю у банківській діяльності реалізуються через відповідні специфічні для банківської сфери види діяльності (фінансовий аналіз, фінансове планування, бізнес-планування, бюджетування, управління активами та пасивами, управління власними коштами та управління ризиками).

Проведений аналіз свідчить, що конкурентоспроможність у банківській справі має визначатися сукупністю показників, виходячи з ринкових позицій банку, серед яких особливе значення займають показники, які характеризують обсяги наданих кредитів та залучених депозитів. Причому показники прибутко-



вості у банківській діяльності дуже складно враховувати під час визначення конкурентоспроможності, адже конкурентоспроможність – це, насамперед, показник перспективності банку.

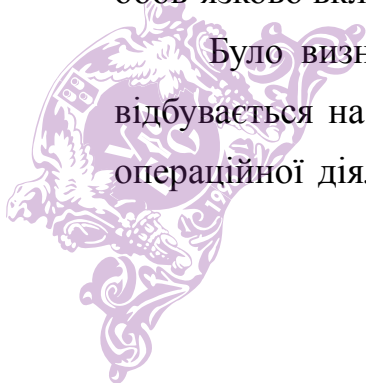
В роботі надано спробу розробки комплексного механізму оцінки конкурентоспроможності банків з врахуванням специфіки банківської діяльності та пристосованої до ринкових умов.

Пропонується підхід, згідно з яким розробка фінансової стратегії має відбуватися поетапно у загальній процедурі стратегічного управління у банку. Незважаючи на поширену практику, коли фінансова стратегія являє собою, фактично, стратегічний аналіз та створення фінансових планів, що значним чином знижує ефективність стратегічного управління, було визначено, що процес стратегічного фінансового управління у банку має цілком відповідати функціям управління, а тому, крім аналізу та планування містити ще функції організування, мотивації, контролю та контролінгу.

Визначено, що незважаючи на високий рівень якості розробленої фінансової стратегії, безпосереднім гарантом впровадження її у життя виступає лише використання одного з підходів, оснований на системі збалансованих показників ефективності, який орієнтується на тісний взаємозв'язок між декларованими стратегічними цілями та планами і їх безпосередньою реалізацією на практиці.

В процесі дослідження встановлено, що відносно нова для менеджменту функція контролінгу, яка полягає у підтримці прийняття управлінських рішень, в стратегічному плані знаходить своє відображення у забезпеченні відслідковування довгострокових цілей організації, зорієнтувавши її таким чином, щоб досягти стабільного розвитку у довгостроковому періоді, набути конкурентних переваг та гарантувати виживання. Фінансовий стратегічний контролінг є структурним елементом більш глобальної системи контролінгу у банку, що обов'язково включає і інші напрямки банківської діяльності.

Було визначено, що безпосередня реалізація фінансової стратегії банку відбувається на оперативному рівні і розкривається через стратегії управління операційної діяльністю банку, центральними з яких є стратегія управління ак-



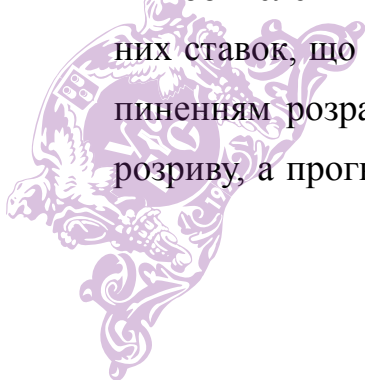
тивами і пасивами, стратегія управління власними засобами, а також стратегія управління ризиками.

Процес управління і пасивами з позицій стратегічного управління являє собою, фактично, формування стратегії та заходів, які приводять структуру банківського балансу у відповідність із його стратегічними цілями і програмами.

Запропонована система стимулювання ефективності роботи віддалених дирекцій та філій банку, що заснована на використанні фінансових показників, та являє собою систему періодичного розподілу прибутку за результатами діяльності дирекцій та філій на категорії, згідно з якими розраховується і затверджується фонд заробітної плати для працівників даних установ. Дана система використовується у діяльності АППБ „Аваль” та на практиці довела свою ефективність, підвищивши рівень виконання встановлених планів.

Визначено, що серед вітчизняних кредитних установ поширена практика використання при аналізі ліквідної позиції коефіцієнтів, які показують співвідношення між активами і пасивами, не в змозі всебічно освітити ситуацію в банку. Обмежене прогнозування співвідношення активів і пасивів банку на основі вивчення динаміки коефіцієнтів ліквідності і наступної екстраполяції отриманої тенденції далеко не завжди дає вірний результат, оскільки для створення повноцінної моделі діяльності банку необхідно враховувати, по-перше, особливості розвитку всіх структурних складових, а по-друге, вплив зовнішніх факторів.

В процесі дослідження було визначено, що на сучасному етапі відбулися суттєві зміни у системі аналізу процентних розривів і розривів ліквідності, які стали проводитися у комплексі. В результаті, банківські аналітики одержують можливість обчислювати платежі по сукупності наявних договорів на основі різних сценаріїв зміни ринкових показників. Цей метод набагато ефективніший, ніж обчислення різниці між активами і пасивами, чуттєвими до зміни процентних ставок, що пояснюється використанням більш детальної інформації. З припиненням розрахунку даної величини втрачає сенс саме поняття процентного розриву, а прогнозування впливу зміни процентних ставок на ліквідну позицію



банку зводиться до оцінки майбутньої динаміки активів і пасивів банку з наступною калькуляцією принесених ними доходів і витрат.

Встановлено, що аналіз розривів у банку має бути побудований таким чином, щоб на початковому етапі була розроблена відповідна статична модель, орієнтована винятково на аналіз стану справ, що склався в кредитній установі в базисний момент часу. Надалі модель має перетворитися в динамічну, котра, на відміну від статичної, дозволяє прораховувати можливі зміни в майбутньому і їхні ймовірні наслідки.

Процес стратегічного фінансового управління у банку має бути сфокусованим на питаннях впровадження розробленої фінансової стратегії у життя. У даному разі банк має використовувати одну з доступних систем збалансованих показників ефективності, що ставить за мету поєднання фінансових показників з відповідними нефінансовими показниками, а також спрямовану на забезпечення безпосередньої реалізації фінансової стратегії.

Встановлено, що в цілому, для банку не має принципової різниці, якої саме з концепцій управління на основі збалансованих показників ефективності він буде притримуватися. Ймовірно, що банк адаптує до власних потреб одну чи декілька з подібних концепцій, однак важливо, щоб він був здатен забезпечити ефективне функціонування даної концепції, вирішення нею стратегічних завдань на оперативному рівні.

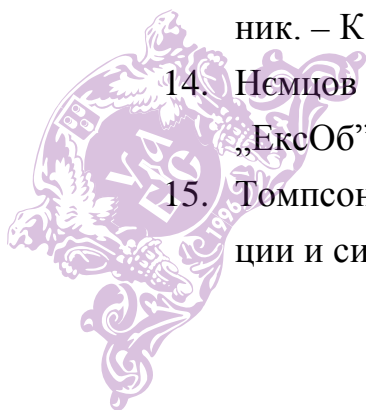
Крім того, банк має з усією відповідальністю підійти до впровадження системи стратегічного управління на основі системи збалансованих показників ефективності, визначивши власну готовність до даного процесу, забезпечивши відповідну інфраструктуру та навчання персоналу.

Таким чином, лише за виконання вказаних умов можна стверджувати про досягнення ефективності функціонування системи стратегічного фінансового управління у банку.

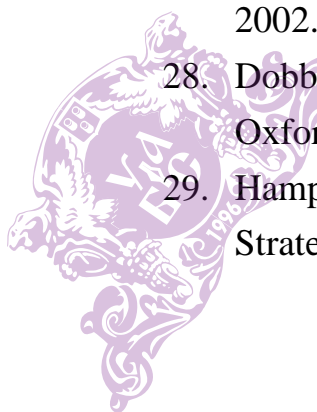


СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

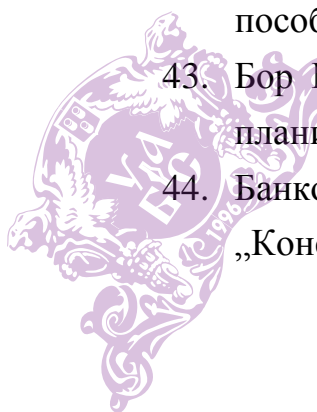
1. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Бабинцев В.С. Менеджмент и стратегическое управление. Учебное пособие. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. – 274 с.
3. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: Маркетинг, 1997. – 195 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
6. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
8. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
9. Менеджмент для магистров: Учеб. пособие / Под. ред. А.А. Елифанова, С.Н. Козьменко. – Сумы: ИТД „Университетская книга”, 2003 – 762 с.
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1988. – 292 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ЗАО „Бизнес-школа „Интел-Синтез”, 1997. – 304 с.
13. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 232 с.
14. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. – 560 с.
15. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Пер. с 9-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.



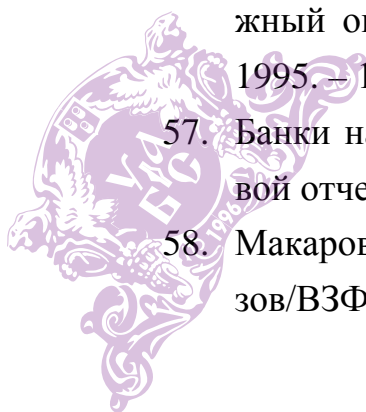
16. Фэйз Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 608 с.
17. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
18. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
19. Wit B., Meyer R., Heugens P. Strategy: Process, Content, Context. An International Perspective. 2-d ed. Thompson., 2002. – 1256 p.
20. Fleisher C., Bensoussan B. Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Prentice Hall, New Jersey., 2003. – 460 p.
21. Уваров В.В., Пятибратов И.Н. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. Учебное пособие. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2001. – 283 с.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1992. – 708 с.
23. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
24. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. С англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
25. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
26. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации : Учебное пособие. – М: Русская Деловая Литература, 1999. – 319 с.
27. Теория системного менеджмента: Учебник. / под общ. ред. П.В. Журавлева, Р.С. Седегова, В.Г. Янчевского. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 512 с.
28. Dobbs I. Managerial economics. Firms, Markets, and Business decisions. Oxford university press, 2000. – 496 p.
29. Hampden-Turner C. Charting the Corporate Mind From Dilemma to Strategy, Basil Blackwell, Oxford, 1990. – 347 p.



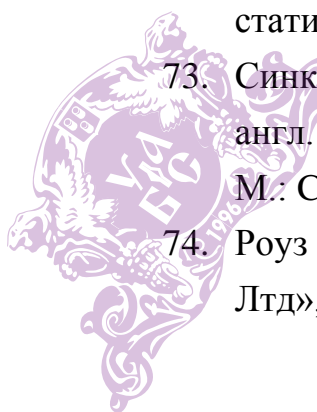
30. Quinn J.B. Strategies for Change^ Logical Incrementalism. Richard D. Irwin, Inc., 1980. – 325 p.
31. Mintzberg H. Five Ps for Strategy, California management Review, Fall, 1978. – 352 p.
32. Andrews K.R. The Concept of Corporate Strategy. Richard D. Irwin, Inc., 1980. – 279 p.
33. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
34. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой: учебное пособие. – М.: Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.
35. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В., Стратегічний менеджмент банку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. – 734 с.
36. Богданова О. М. Коммерческие банки России: формирование условий устойчивого развития. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1996. – 196 с.
37. Киселев В. В. Управление коммерческим банком в переходный период: Учебное пособие. М.: Издательская корпорация «Логос», 1997. – 144 с.
38. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ.. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
39. Жуков Е. Ф. Менеджмент и маркетинг в банках. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 191 с.
40. Дёринг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: Междунар. отношения, 1999. – 384 с.
41. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 147 с.
42. Лобанова Т.Н. Банки: организация и персонал. Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство „Городец”, 2000. – 400 с.
43. Бор М.З., Пятенко В.В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование. – М.: ИКЦ «ДИС», 1997. – 288 с.
44. Банковское дело: стратегическое руководство. – М.: Издательство АО „Консалтбанкир”, 1998. – 432 с.



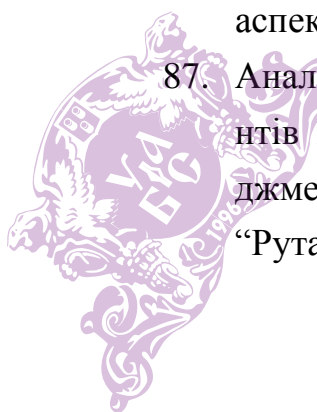
45. Международный менеджмент. Учебник для вузов / Под. Ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 624 с.
46. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 10-е изд.–СПб.: „Питер”, 2002. – 752 с.
47. Усоскин В. М. Современный коммерческий банк: управление и операции. – М.: ИПЦ „Вазар – Ферро”, 1994. – 320 с.
48. Голубович А.Д и др. Управление банком: организационные структуры, персонал, и внутренние коммуникации. – 2-е издание, испр. и дополн. – М.: АО „Менатеп-Информ”, 1995. – 208 с.
49. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие.–М.: Дело, 1999. – 496 с.
50. Mintzberg H., Waters P. Strategy, N.Y., 1985. – 270 p.
51. Банковский портфель. В 3-х кн. / Отв. ред. Коробов Ю.И., Рубин Ю.Б., Солдаткин В.И. – М.: „Соминтек”, 1994.
52. Егорова Н.Е., Смулов А.М. Предприятия и банки: Взаимодействие, экономический анализ, моделирование: Учеб.-практ. пособие. – М.: Дело, 2002. – 456 с.
53. Міщенко В.І., Шаповалов А.В., Салтинський В.В, Вядрова І.М. Реорганізація та реструктуризація комерційних банків: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 216 с.
54. Банковское дело / Под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 576 с.
55. Ван Хорн Джеймс К., Вахович Джон М. (мл.). Основы финансового менеджмента, 11-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом „Вильямс”, 2001. – 992 с.
56. Ширинская Е. Б. Операции коммерческих банков: российский и зарубежный опыт. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 160 с.
57. Банки на развивающихся рынках. Том 2. Интерпретирование финансовой отчетности. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 228 с.
58. Макарова Г.Л. Система банковского маркетинга: Учеб. пособие для вузов/ВЗФЭИ. – М.: Финстатинформ, 1997. – 110 с.



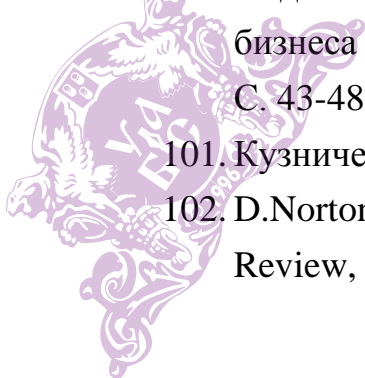
59. Лаврушин О.И. Деньги, кредит, банки. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 448 с.
60. Джозлин Р.В., Хамфриз Д.К. Банковский маркетинг. Введение в рыночное планирование. – М.: „Церих – ПЭЛ”, 1995. – 96 с.
61. Организация деятельности коммерческих банков: Учебник / Под общ. ред. Г.И. Кравцовой. – Мн.: БГУ, 2001. – 512 с.
62. Севрук Э.А. Банковский маркетинг. – М.: Дело ЛТД, 1994. – 128 с.
63. Семенюк Л.П. Визначення цілей продуктової стратегії банку як вирішального фактора планування комплексу маркетингу. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т. 7. – Суми: ВВП „Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. с. 245-250.
64. Уткин Э.А. Банковский маркетинг. 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 304 с.
65. Довгань Ж.И. Оптимізація ресурсної бази комерційного банку // Фінанси України. – 2001. – № 6 – С. 128-135.
66. Иванов В. В. Анализ надежности банка: Практическое пособие. – М.: Русская Деловая литература, 1996 – 320 с.
67. Васильченко З.М. Кошти населення у формуванні фінансових ресурсів банків // Фінанси України. – 2002. – № 4 – С. 94-103.
68. Тиркало Р.І., Щибиволок З.І. Фінансовий аналіз комерційного банку: основи теорії, експрес-діагностика, рейтинг: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 233 с.
69. Теплова Т. В. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями: Учебник для вузов. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 504 с.
70. Попійко Ю.А. Теоретичні й практичні аспекти аналізу діяльності українських банків // Фінанси України. – 2002. – № 3. – С.129-133.
71. Примостка Л. Фінансовий менеджмент банку. – К.: КНЕУ, 1999 – 246 с.
72. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 768 с.
73. Синки Дж., мл. Управление финансами в коммерческих банках. пер. с англ. 4-го перераб. изд. / под ред. Р. Я. Левиты, Б. С. Пинскера. М.: Catallaxy, 1994. – 820 с.
74. Роуз П. Банковский менеджмент. Пер. с англ. со 2-го изд. – М.: «Дело Лтд», 1995. – 768 с.



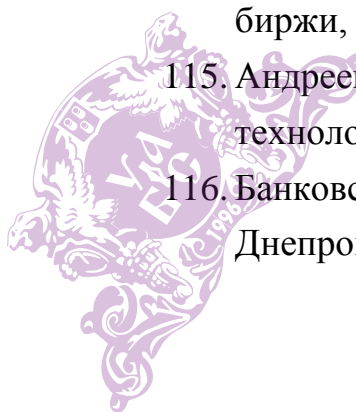
75. Заруба О.Д. Фінансовий менеджмент у банках: Навч. посібник. – К.: Товариство “Знання”, КОО, 1997. – 172 с.
76. Хоминич И. П. Финансовая стратегия компаний: Научное издание. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1998. – 156 с.
77. Банківський менеджмент: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / О. Кириченко, І. Гітленко, А. Ятченко. – К.: Основи, 1999. – 671 с.
78. Спицын И.О., Спицын Я.О. Маркетинг в банке. – Тернополь: АО „Тарнекс”, К.: ЦММС „Писпайп”, 1993. – 656 с.
79. Чельшев С. Ю. Задачи финансово-аналитической службы в процессе финансового планирования деятельности банка
80. Орлов А. В. Финансовое планирование в коммерческих банках: Автореф. дис. к-та экон. наук: 08.00.10 / Санкт-Петерб. гос. универс. эк-ки и фин. – СПб., 1999 – 20 с.
81. Мисюлин Д. От стратегии к финансовым показателям деятельности банка // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2000. – № 2. – С. 62-66.
82. Масленченков Ю. С. Технология и организация работы банка: теория и практика. – М.: ООО Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКА», 1996. – 432 с.
83. Кочетков В. Н., Омельченко А. В. Основы экономического анализа банковской деятельности. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1996. – 168 с.
84. Попійко Ю.А. Теоретичні й практичні аспекти аналізу діяльності українських банків // Фінанси України. – 2002. – № 3. – С.129-133.
85. Масленченков Ю. С. Финансовый менеджмент в коммерческом банке: Кн. 3: Технология финансового менеджмента клиента. – М.: Перспектива, 1997. – 221 с.
86. Кочетков В. Н. Анализ банковской деятельности: теоретико-прикладной аспект: Монография. – К.: МАУП, 1999 – 192 с.
87. Аналіз діяльності комерційного банку: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів за спеціальністю “Банківський менеджмент” / За ред. Ф.Ф. Бутинця та А. М. Герасимовича. – Житомир: ПП. “Рута”, 2001 – 384 с.



88. Антикризисное управление предприятиями и банками: Учеб.-практ. пособие / Таль Г. К., Юн Г. Б. и др. – М.: Дело, 2001. – 840 с.
89. Волошко І. В., Міцура О. О. Стратегічне планування банківського підрозділу // Банківська система України: Теорія і практика. Зб. наук. праць. т. 1. – Суми: ВВП „Мрія-1”, ВТД „Ініціатива”, 1999. – с. 278-295.
90. Юденков Ю. Проблемы формирования управленческой концепции в банке: управленческий учет и контроллинг // Аналитический журнал. – 2002. – № 4. – С. 54-64.
91. Севриновский В. Особенности систем автоматизации бюджетирования для банков // Банковские технологии. – 2001. – № 9. – С. 21-24.
92. Ашкинадзе А. От бюджетирования к финансовому управлению банком // Аналитический банковский журнал. – 2002. – № 7. – С. 92-96.
93. Лаврушин О.И. Управление деятельностью коммерческого банка (Банковский менеджмент). – М.: „Юристъ”, 2002. – 688 с.
94. Шпиг Ф.І., Деркач О.В. Стратегія управління діяльністю комерційного банку. – Львів: ВАТ „Бібльос”, 2000. – 124 с.
95. Васюренко О. В. Современные методы управления банковскими ресурсами. – Х.: Гриф, 1997. – 392 с.
96. Федотенко Д., Севриновский В. Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация // Банковские технологии. – 2001. – № 6. – С. 43-48.
97. Киселев В. В. Управление коммерческим банком в переходный период: Учебное пособие. М.: Издательская корпорация «Логос», 1997. – 144 с.
98. Банки на развивающихся рынках. Том 1. Укрепление руководства и повышение чувствительности к переменам. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 322 с.
99. Волошко І.В. Завдання фінансової стратегії банку // Вісник Сумського державного університету: Серія Економіка.– 2003.- № 5 (51).–С. 119-122
100. Федотенко Д., Севриновский В. Бюджетирование как способ ведения бизнеса и его автоматизация // Банковские технологии. – 2001. – № 6. – С. 43-48.
101. Кузниченкова М. В. Организации, ориентированные на стратегию. –
102. D.Norton, R.Kaplan „Measures that drive performance” // Harvard Business Review, January- February 1992



103. Кашеев Р. Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления? // http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1458
104. Калінін С. Balanced Scorecard – новый инструмент стратегического планирования // <http://www.prado-rt.ru/issue.php?code=6>
105. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. Пер.с нем. / Под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
106. Касьянова С. Н., Колесников С. Н. Управленческий учет по формуле «Три в одном». – М.: «Статус-КВО-1997», 1999.
107. Горюхин Б., Гузов К., Фатуев В. Формирование оптимального портфеля привлечения с позиций контроллинга// «Банковские технологии». – 2001. – № 3. – С. 64-69.
108. Гриценко Р.А. Сущность и функции банковского надзора. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Збірник наукових праць. Т. 6. – Суми: ВВП „Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. С. 141-148.
109. Кочетков В. Н., Омельченко А. В. Основы экономического анализа банковской деятельности. – К.: Украинско-финский институт менеджмента и бизнеса, 1998. – 168 с.
110. Богданова О. М. Коммерческие банки России: формирование условий устойчивого развития. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1998. – 196 с.
111. Мой банк. Под общ. ред. С. И. Кумок.– М.: Московское финансовое объединение, 1996.
112. Банки и банковские операции. Под ред. Проф. Е. Ф . Жукова – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,1997. – 471 с.
113. Банковское дело : Учебник / В. И. Колесников, Л. П. Кроливецкая, Н. Г. Александрова и др. ; 4. изд., перераб. и доп. – М. :Финансы и статистика, 1999. – 464 с.
114. Норткотт Дерил. Принятие инвестиционных решений. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
115. Андреева Г. Скоринг как метод оценки кредитного риска // Банковские технологии. – 2000. – № 6.
116. Банковская энциклопедия. Под ред. С.И. Лукаш, Л.А. Малютиной. – Днепропетровск: Баланс-Аудит, 1994.



117. Екушов А. Математическое моделирование банка // Банки и технологии. – 1999. – № 1. – С. 28–29.
118. Брукс Ф. Мифический человеко-месяц или как создаются программные системы». – СПб.: Символ-Плюс, 2000. – С. 108
119. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 46
120. Бури А. Методика анализа клиентских средств банка // RS-Club. – 1998. – № 2(9). – С. 45–49
121. Львов С., Мистюкова Н. Новая аналитическая система "Модель управления банком" // RS-Club. – 2000. – № 2(17). – С. 22–25
122. Sound Practices for Managing Liquidity in Banking Organizations // BIS, Feb. 2000.
123. Kaplan R.S., Norton D.P. Why does business need a balanced scorecard? // Journal of Cost Management. – 1997. – № 3. – pp. 5-10.
124. Gehrke I. An Empirical Comparative Study of the Implementation of Shareholder Value Measures and Balanced Scorecard in Four European Countries, Unpublished working paper, 2001.



Додаток А

**Рейтинг конкурентоспроможності банків України
станом на 1.07.02 р.**

Умовні позначення: 1 – чисті активи; 2 – активи; 3 – балансовий капітал; 4 – прибуток з початку року; 5 – прибутковість (рентабельність) активів; 6 – прибутковість (рентабельність) капіталу; 7 – кредитно-інвестиційний портфель; 8 – міжбанківські кредити; 9 – кредити підприємствам; 10 – інвестиції в цінні папери; 11 – депозити



Назва банку	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Акціонерний поштово-пенсійний банк "Аваль"	1	1	4	30	110	92	2	2	3	1	1
Акціонерний банк "АвтоЗАЗбанк"	42	37	55	17	18	8	35	35	43	13	32
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "АВТОК-РАЗБАНК"	102	95	87	67	41	61	101	99	105	31	105
Відкрите акціонерне товариство "Аграрний комерційний банк"	110	110	83	76	26	68	99	102	110	25	110
Акціонерний банк "АЖІО"	47	47	39	24	20	24	41	25	48	61	52
Акціонерний банк "Аллонж"	63	64	44	95	89	97	60	116	53	47	100
Закрите акціонерне товариство "Альфа-Банк"	38	40	24	104	109	114	34	83	42	9	59
Відкрите акціонерне товариство Акціонерний комерційний банк розвитку малого та середнього бізнесу "Антарес"	119	118	121	115	103	110	113	117	108	98	119
Акціонерний комерційний банк "Аркада"	58	60	57	34	19	23	61	118	49	83	47
Акціонерний комерційний банк "Базис"	56	52	85	36	23	12	64	96	66	32	43
Відкрите акціонерне товариство Банк "БІГ Енергія"	26	16	14	11	25	21	21	57	23	16	31
Акціонерний банк "БРОКБІЗНЕСБАНК"	11	11	16	42	96	73	9	15	10	34	10
Акціонерний банк "Банк регіонального розвитку"	81	83	84	57	42	48	69	56	80	28	81
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "Буковина"	125	123	116	59	5	33	120	119	117	107	121
Відкрите акціонерне товариство Всеукраїнський Акціонерний Банк	22	17	21	33	60	47	19	11	25	14	21
Акціонерний комерційний банк "Східно-Європейський банк"	94	90	86	86	64	80	90	55	97	54	88
"Акціонерний Східно-Український Банк "Грант"	84	80	72	106	104	105	78	88	72	77	70
Відкрите акціонерне товариство "Банк "Демарк"	99	98	107	110	100	103	97	84	94	102	90
Акціонерний банк "Діамант"	33	34	17	81	102	107	31	38	34	24	57
Відкрите акціонерне товариство "Селянський комерційний банк "Дністер"	44	35	64	53	69	42	37	41	37	75	42
Товариство з обмеженою відповідальністю Донецький комерційний біржовий банк "Донбіржбанк"	90	89	50	87	65	91	94	18	126	30	97
Закрите акціонерне товариство "Донгорбанк"	25	28	10	3	2	3	26	54	24	21	33
Акціонерний банк "Донеччина"	98	96	65	62	35	60	89	120	82	86	94
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "Донкредитінвест"	67	67	18	26	12	45	71	37	77	113	95
Акціонерний комерційний банк "Європейський"	121	119	112	120	119	120	114	110	112	103	118
Акціонерний комерційний банк "Західбудгазбанк"	115	109	117	88	48	64	115	108	113	114	103
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Західінком-	43	41	63	39	40	25	39	42	41	50	36



банк"											
Товариство з обмеженою відповідальністю комерційний банк "Земельний Капітал"	101	100	108	49	16	28	96	105	91	66	98
Акціонерно-комерційний банк "Золоті ворота"	76	72	96	99	90	88	76	103	67	88	61
Акціонерний банк "ІКАР-БАНК"	92	92	93	37	8	14	92	81	88	70	74
Акціонерний комерційний банк "ІМЕКСБАНК"	52	51	34	35	24	34	53	33	60	115	50
Закрите акціонерне товариство Український Банк Міжнародного Співробітництва "Інвест-Кривбас Банк"	127	125	126	121	120	121	122	94	124	78	124
Акціонерний банк "ІНГ Банк Україна"	17	18	31	16	31	11	15	26	17	7	22
Акціонерний комерційний банк "Індустріалбанк"	40	42	27	7	3	7	38	71	35	71	39
Акціонерне товариство "ІНДУСТРІАЛЬНО-ЕКСПОРТНИЙ БАНК"	35	29	48	66	98	77	32	63	33	35	34
Акціонерний комерційний банк "Інтеграл"	78	79	82	79	62	74	67	44	79	39	78
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерно-комерційний банк "Капітал"	97	93	89	108	101	106	91	97	89	43	92
Акціонерний комерційний банк "Київ"	34	31	41	20	28	16	33	68	32	65	28
Товариство з обмеженою відповідальністю "КласикБанк"	124	122	114	119	113	119	119	106	119	116	125
Акціонерний банк "КЛПРИНГОВИЙ ДІМ"	69	70	69	54	47	43	77	49	84	40	83
"Акціонерне товариство "Банк Креді Ліоне Україна"	30	30	80	48	75	36	22	12	28	97	25
"Акціонерний Банк Креді Свісс Фьорст Бостон (Україна)"	112	112	49	122	121	122					128
Акціонерне товариство "Кредит Банк (Україна)"	14	10	12	102	118	115	13	13	14	18	12
Акціонерний комерційний банк "Кредитанштальт Україна"	37	39	26	41	46	49	40	113	38	57	82
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "Кредит-Дніпро"	19	15	23	15	33	15	18	7	31	8	17
Відкрите акціонерне товариство "Кредитпромбанк"	15	9	8	14	54	41	12	16	12	17	15
Акціонерний комерційний банк "Легбанк"	51	49	66	116	117	116	47	76	45	68	45
Закрите акціонерне товариство Акціонерно-комерційний банк "Львів"	105	106	111	96	56	75	103	91	99	82	101
Відкрите акціонерне товариство "Мегабанк"	36	36	33	44	57	54	36	17	44	62	24
Акціонерний комерційний банк "Меркурій"	79	77	59	38	17	26	81	121	76	41	62
Акціонерний банк "Металург"	62	63	30	29	15	32	54	87	50	46	63
Комерційний банк товариство з обмеженою відповідальністю "Місто Банк"	116	116	94	100	50	90	107	122	98	87	116
Відкрите акціонерне товариство "Міжнародний комерційний банк"	72	50	73	63	67	57	68	89	65	79	55
Акціонерний Банк "Морський"	107	107	104	77	32	62	106	90	102	105	99
Акціонерний комерційний банк "МОРСЬКИЙ ТРАНСПОРТНИЙ БАНК"	24	21	22	61	99	89	25	10	30	38	20

Акціонерний комерційний банк "Мрія"	27	26	42	9	11	2	20	28	21	26	19
Акціонерний комерційний банк "МТ-Банк"	28	22	15	6	9	9	30	29	29	33	23
Акціонерний банк "Муніципальний"	61	62	61	28	13	13	50	58	51	36	58
Закрите акціонерне товариство "Мікрофінансовий Банк"	75	74	40	22	7	18	63	70	59	117	109
Відкрите акціонерне товариство комерційний банк "Надра"	9	7	13	25	97	51	6	9	9	5	9
Акціонерний банк "Національні інвестиції"	60	61	88	70	63	63	52	46	64	27	60
Акціонерне товариство "Наш банк"	82	75	105	51	36	30	87	74	96	20	77
Акціонерний комерційний банк "Новий"	50	48	53	78	82	82	48	115	40	99	44
Закрите акціонерне товариство "Комерційний банк НРБ-Україна"	55	57	102	75	70	58	49	24	57	118	91
Закрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "Одеса-Банк"	111	111	118	92	49	67	100	53	109	94	114
Відкрите акціонерне товариство "Об'єднаний комерційний банк"	57	56	99	93	93	81	73	77	74	45	46
Акціонерний комерційний банк "ОЛБанк"	108	108	119	109	92	98	98	69	104	55	96
"Відкрите акціонерне товариство "Державний ощадний банк України"	4								5		4
Банк Пекао (Україна) Товариство з обмеженою відповідальністю	103	101	62	80	44	79	108	66	114	90	112
Акціонерний Банк "Перший Інвестиційний Банк"	59	59	71	46	39	37	59	73	58	64	54
Акціонерний комерційний банк "Персональний комп'ютер" (Перкомбанк)	86	85	70	73	53	71	110	92	111	74	85
Закрите Акціонерне Товариство "Банк Петрокоммерц-Україна"	48	45	68	47	55	38	56	31	69	48	48
Акціонерний банк "Південний"	13	14	28	19	59	20	11	22	11	95	11
Закрите акціонерне товариство "Полікомбанк"	83	84	76	89	71	86	84	64	85	67	67
Полтавський акціонерний банк "Полтава-банк"	45	46	74	58	68	50	62	51	63	72	37
Акціонерний комерційний банк "ПОРТО-ФРАНКО"	114	114	122	118	116	117	116	112	115	69	106
Акціонерний комерційний банк "ПРАВЕКС-БАНК"	12	12	11	90	112	111	10	5	16	96	14
Закрите акціонерне товариство "ПРАЙМ-БАНК"	123	121	120	112	77	102	118	101	116	89	117
Акціонерний комерційний банк "Прем'єрбанк"	41	38	43	69	88	84	43	80	54	10	40
Закрите акціонерне товариство комерційний банк "ПриватБанк"	2	2	2	4	78	22	1	1	2	2	3
Відкрите акціонерне товариство Акціонерний банк "Приватінвест"	118	117	98	107	72	101	124	123	122	108	123
Відкрите акціонерне товариство "Акціонерний комерційний банк "Прикарпаття"	93	87	106	114	108	112	95	67	95	93	72
Відкрите акціонерне товариство "Комерційний банк "Причорномор'я"	89	81	78	64	51	59	82	72	78	101	80
Акціонерний комерційний промислово-інвестиційний банк (закрите акціо-	3		1	1			10			1	2

нерне товариство)											
Акціонерний комерційний "Промислово-фінансовий банк"	49	43	46	74	85	85	45	34	47	92	56
Акціонерно-комерційний "Промекономбанк"	74	69	75	72	61	70	66	14	90	119	68
Закрите акціонерне товариство з іноземними інвестиціями та участю українського капіталу "Перший Український Міжнародний банк"	8	6	6	13	79	66	8	3	15	6	8
Закрите акціонерне товариство акціонерний банк "Радабанк"	122	120	110	71	10	46	112	114	107	84	120
Акціонерний комерційний банк "Райффайзенбанк Україна"	10	8	9	21	74	55	7	36	7	109	16
Відкрите акціонерне товариство РЕАЛ БАНК	54	55	91	91	91	83	93	48	101	42	89
Акціонерний комерційний регіональний банк "Регіон-банк"	106	104	103	50	14	31	102	75	100	106	102
Акціонерний комерційний банк "Росток Банк"	77	76	100	98	84	87	70	82	68	80	76
Акціонерний Банк "Синтез"	66	58	47	97	95	96	55	59	52	110	65
Акціонерний комерційний банк "Сітібанк (Україна)"	21	24	20	5	4	5	17	40	18	11	53
Акціонерний комерційний банк "Славутич"	113	113	113	105	76	94	104	62	103	120	108
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "Стоік"	100	99	79	103	86	100	121	107	125	58	115
Акціонерний банк "Таврика"	65	54	45	94	94	95	51	30	61	56	79
Закрите акціонерне товариство "ТАС-ІНВЕСТБАНК"	96	97	97	56	22	40	85	45	87	121	122
Акціонерний комерційний банк "ТАС-Комерцбанк"	53	53	52	101	105	104	44	23	56	49	49
Акціонерний комерційний банк "ТК КРЕДИТ"	91	91	90	65	43	56	83	93	83	37	93
Акціонерний комерційний банк "Трансбанк"	88	86	54	27	6	17	80	27	92	91	84
Відкрите акціонерне товариство "Універсальний Банк Розвитку та Партнерства"	85	82	95	111	106	109	75	60	75	76	75
"Акціонерний комерційний банк "Український банк торгового співробітництва"	80	78	81	83	73	78	79	111	71	85	66
Акціонерний банк "Укоопспілка"	120	103	124	123	122	123	111	100	106	111	104
Відкрите акціонерне товариство "Банк "Український капітал"	95	94	77	60	34	52	88	109	81	104	86
Акціонерне товариство "Український інноваційний банк"	31	19	101	18	38	4	29	86	26	59	18
Акціонерний банк "Український комунальний банк"	87	88	109	85	66	72	86	78	93	29	69
Закрите акціонерне товариство "Український кредитний банк"	18	20	29	82	107	99	16	20	19	19	26
Акціонерний комерційний банк "Український кредитно-торговий банк"	104	105	92	117	115	118	105	39	121	122	107
Товариство з обмеженою відповідальністю "Український промисловий банк"	70	71	51	68	58	76	58	47	62	123	73



Акціонерний комерційний інноваційний банк "УкрСиббанк"	7	5	7	12	80	44	5	4	8	3	7
Акціонерно-комерційний банк соціального розвитку "Укрсоцбанк"	6	3	5	45	111	108	4	6	6	4	5
Відкрите акціонерне товариство "Державний експортно-імпорتنний банк України"	5	4	3	8	83	53	3	21	4	12	6
Відкрите акціонерне товариство "Банк Універсальний"	71	68	37	84	81	93	57	85	55	44	71
Відкрите акціонерне товариство "Український Професійний Банк"	73	73	56	43	27	39	74	79	70	81	87
Акціонерний банк "Факторіал-Банк"	64	65	35	52	45	65	72	61	86	15	64
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "ФЕБ"	126	124	123	124	123	124					126
Фермерський земельний акціонерний банк	128	126	127	125	124	125	123	98	123	124	127
Комерційний банк "Фінанси та Кредит"	16	13	36	10	37	6	14	19	13	23	13
Акціонерний комерційний банк "Форум"	23	25	32	31	52	35	24	52	22	60	27
Відкрите акціонерне товариство Комерційний банк "Хрещатик"	32	32	25	23	30	29	28	50	27	112	29
Акціонерний комерційний банк "Чорноморський банк розвитку та реконструкції"	117	115	115	126	125	126	117	124	118	51	113
Товариство з обмеженою відповідальністю Комерційний банк "Кредитно-фінансова спілка "Експобанк"	46	44	60	32	29	19	46	43	46	100	41
Акціонерний банк "Експрес-Банк"	29	27	19	2	1	1	27	8	36	53	35
Відкрите акціонерне товариство "Електрон Банк"	68	66	58	40	21	27	65	32	73	73	51
Акціонерний банк "Енергобанк"	39	33	67	113	114	113	42	95	39	63	30
Акціонерний банк "Еталон"	20	23	38	55	87	69	23	65	20	52	38
Акціонерний комерційний банк "Південкомбанк"	109	102	125	127	126	127	109	104	120	22	111



Зовнішнє середовище та основні стратегічні орієнтири діяльності АППБ “Аваль”

Місія АППБ “Аваль” (надалі – Банк) – бути універсальним банком, який прагне задовольняти потреби своїх клієнтів, використовуючи сучасні банківські технології, розвинуту філіальну мережу та високопрофесійну команду співробітників.

Основні стратегічні цінності в діяльності Банку:

- добробут громадян України;
- інтереси клієнтів;
- відповідальність перед акціонерами;
- партнерські стосунки;
- соціальний захист співробітників.

1. ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

Економічна ситуація в Україні в 2001 році характеризувалась відносною стабільністю фінансового ринку та подальшим зростанням основних макроекономічних показників. За десять місяців 2001 року, в порівнянні з аналогічним періодом 2000 року, відбулось зростання обсягів на (%):

- ВВП – 9,1;
- промислового виробництва – 16,1;
- зовнішньоторговельного обороту товарами та послугами – 12;
- валової продукції сільського господарства – 9,1;
- капітальних вкладень – 25;
- реальних доходів Держбюджету – 1,3;
- реальних доходів населення – 7,8.

Зростання макроекономічних показників відбувалося на фоні зниження темпів інфляції, зміцнення національної валюти, скорочення заборгованості по заробітній платі.

Разом з тим, зберігся значний рівень залежності вітчизняної економіки від зовнішніх факторів.

Наявні позитивні тенденції сприяли подальшому розвитку фінансового сектору та банківської системи України.

Діяльність вітчизняної банківської системи характеризувалась посиленням конкуренції та нарощуванням обсягів майже всіх основних операцій, при цьому за 2001 рік:

- чисті активи банків зросли в 1,3 раза;
- обсяг кредитів, наданих юридичним особам, збільшився в 1,4 раза;
- обсяги кредитування населення зросли в 1,4 раза.

В структурі ресурсної бази банків випереджаючими темпами зростали строкові кошти клієнтів, що відображається наступними фактами:

- обсяг коштів населення в банках збільшився в 1,7 раза, в тому числі залишки на поточних рахунках – в 1,5, строкові депозити – в 1,8;
- обсяг коштів юридичних осіб збільшився в 1,2 рази, в тому числі залишки на поточних рахунках – в 1,1 рази, строкові депозити – в 1,6.

В цілому, внаслідок зниження темпів інфляції, поетапного зниження облікової ставки НБУ та зростання конкурентної боротьби в банківському секторі, протягом 2001 року збереглась тенденція до зменшення доходності активних операцій банків. В результаті, на фоні збільшення частки більш дорогих ресурсів в пасивах (строкових коштів клієнтів), мало місце подальше зниження прибутковості банківської діяльності.

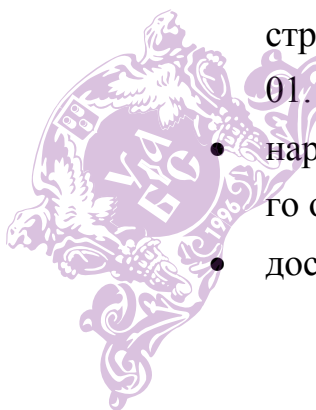
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В 2001 РОЦІ

Діяльність Банку в 2001 році була спрямована на закріплення ринкової позиції, посилення впливу та досягнення лідерства на регіональному рівні, нарощування обсягів операцій на основі впровадження нових продуктів та технологій обслуговування різних груп клієнтів, активізацію роботи з населенням в частині залучення коштів і кредитування.

Темпи нарощування Банком обсягів основних банківських операцій перевищили середні темпи розвитку вітчизняної банківської системи.

Основними результатами діяльності Банку в 2001 році є:

- досягнення домінуючого впливу Банку на регіональному рівні завдяки стрімкому розвитку мережі відділень (загальна кількість станом на 01.12.2001 р. складає 621);
- нарощування більше, ніж удвічі, статутного капіталу та доведення його обсягу до 210 млн. грн. (станом на 01.12.2001 року);
- досягнення лідерства серед банків України в обслуговуванні та креди-



туванні підприємств агросектору та переробної промисловості,

- зростання більше, ніж удвічі, обсягу залучених коштів населення та перехід на новий якісний рівень взаємовідносин Банку з клієнтами – фізичними особами в результаті активізації кредитування населення.

3. КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ БАНКУ

Назва банку	На 01.01. 2001 р. (млн. грн.)	Питома вага у банківській системі України, %	Місце	На 01.01. 2002 р. (млн. грн.)	Питома вага у банківській системі України, %	Місце
ЧИСТІ АКТИВИ						
1. АППБ "Аваль"	3237	9	2	5094	11	1
2. Промінвестбанк	3376	9	1	3896	8	3
3. Приватбанк	3135	8	3	4439	9	2
4. Ексімбанк	2291	6	4	2562	5	5
5. Укрсоцбанк	1709	5	6	1984	4	6
6. ПУМБ	1266	3	7	1173	2	7
7. Ощадбанк	1122	6	5	3125	7	4
8. Інші банки	19915	54	-	25239	53	-
9. Банківська система	37050	100	-	47511	100	-
ОБСЯГ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЮ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ						
1. АППБ "Аваль"	1167	6	4	2093	8	3
2. Промінвестбанк	2174	12	1	2801	10	2
3. Приватбанк	1824	10	2	2834	11%	1
4. Ексімбанк	1231	7	3	1610	6%	4
5. Укрсоцбанк	1007	5	5	1215	5%	6
6. ПУМБ	655	4	6	657	2%	7
7. Ощадбанк	543	3	7	1354	5%	5
8. Інші банки	9758	53	-	14141	53%	-
9. Банківська система	18360	100	-	26704	100%	-
ЗАЛИШКИ НА РАХУНКАХ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ						
1. АППБ "Аваль"	770	7	5	1114	8	2
2. Промінвестбанк	1645	15	1	1603	12	1
3. Приватбанк	792	7	3	999	7	3
4. Ексімбанк	774	7	4	810	6	5
5. Укрсоцбанк	807	7	2	937	7	4
6. ПУМБ	515	5	6	396	3	6
7. Ощадбанк	218	2	7	328	2	7
8. Інші банки	5817	51	-	7300	54	-
9. Банківська система	11338	100	-	13487	100	-

ЗАЛИШКИ НА РАХУНКАХ ФІЗИЧНИХ ОСІБ						
1.АППБ "Аваль"	475	7	4	1090	10	4
2. Промінвестбанк	678	10	3	1238	11	3
3. Приватбанк	788	12	2	1388	12	2
4.Ексімбанк	268	4	5	459	4	6
5. Укрсоцбанк	242	4	6	481	4	5
6. ПУМБ	148	2	7	265	2	7
7. Ощадбанк	1273	19	1	2105	19	1
8. Інші банки	2838	42	-	4219	38	-
9. Банківська система	6709	100	-	11'244	100	-
БАЛАНСОВИЙ КАПІТАЛ						
1.АППБ "Аваль"	180	3	6	287	4	6
2. Промінвестбанк	728	11	1	783	10	1
3. Приватбанк	276	4	5	364	5	3
4. Ексімбанк	285	4	4	293	4	5
5. Укрсоцбанк	336	5	2	370	5	2
6. ПУМБ	295	5	3	328	4	4
7. Ощадбанк	155	2	7	237	3	7
8. Інші банки	4255	65	-	5254	66	-
9. Банківська система	6511	100	-	7914	100	-

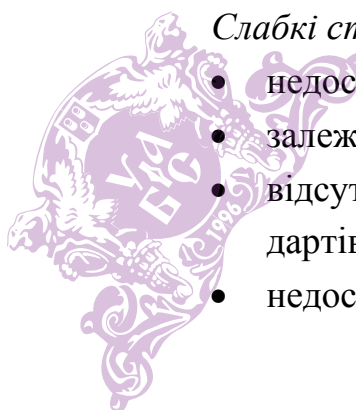
4. SWOT-АНАЛІЗ

Сильні сторони в діяльності Банку:

- репутація;
- лідерство в регіонах;
- лідерство в обслуговуванні агропромислового комплексу;
- достатньо диверсифікована клієнтська база (понад 130 тисяч клієнтів юридичних осіб);
- досить висока якість активів, в тому числі кредитного портфелю;
- стабільність;
- використання сучасних каналів збуту банківських продуктів;
- значний рівень надходжень фінансових ресурсів.

Слабкі сторони в діяльності Банку:

- недостатній рівень розвитку інформаційних технологій;
- залежність від бюджетних та системних клієнтів;
- відсутність системи стандартизації продуктів, послуг та єдиних стандартів обслуговування клієнтів;
- недосконалість системи мотивації персоналу;



- відсутність комплексної системи управління ризиками;
- нерівномірність присутності Банку в галузях економіки;
- недосконалість системи оперативного управління підрозділами.

Ринкові можливості Банку:

- завоювання домінуючих позицій в регіональних соціально-економічних програмах;
- збереження лідируючих позицій в обслуговуванні агропромислового сектору та розширення частки на цьому ринку до 40-50%;
- збільшення частки ринку обслуговування переробної промисловості;
- збільшення частки ринку обслуговування населення за рахунок створення комплексу розрахункових, депозитних та кредитних послуг.

Ринкові погрози Банку:

- невизначеність політико-економічної ситуації в країні;
- можливість не прогнозованого відтоку коштів бюджетних та системних клієнтів;
- зростання конкуренції в банківській сфері;
- можливість переходу висококваліфікованих фахівців до конкурентів;
- ризикованість кредитних вкладень до агропромислового сектору.

5. ЗАГАЛЬНА СТРАТЕГІЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ В 2002 РОЦІ

Банк в подальшому розвивається як універсальний роздрібний системний банк, який активно працює з різними групами клієнтів по всій території України.

Стратегія Банку ґрунтується на розробці, впровадженні та дотриманні важливої та послідовної політики, що базується на органічному поєднанні індивідуального та масового обслуговування різних груп клієнтів на базі існуючих та впроваджені нових видів банківських продуктів.

ОСНОВНИМИ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ БАНКУ В 2002 РОЦІ Є:

- подальше нарощування обсягів основних банківських операцій та диверсифікація клієнтської бази;
- посилення регіонального впливу та присутності в регіонах, в яких позиції Банку є недостатньо сильними;
- збереження та розширення лідируючих позицій Банку в пріоритетних галузях народного господарства;
- зміцнення ринкової позиції на ринку банківських послуг для населення;
- завоювання домінуючих позицій на ринку послуг для фінансово-кредитних організацій;



- впровадження ефективної системи управління ризиками;
- створення системи управління якістю банківських продуктів;
- вдосконалення організаційної структури;
- створення гнучкої системи управління на основі вдосконалення системи нормативного управління та оптимізації системи розподілу повноважень між різними рівнями організаційної структури.

Основними цілями Банку в 2002 році є наступні:

- розширення частки ринку обслуговування АПК до 40-50%, переробної промисловості – до 70%;
- нарощування капіталу до 470 млн. грн., в тому числі статутного капіталу – до 350 млн. грн.;
- нарощування обсягу “небюджетної” ресурсної бази до 3 240 млн. грн.;
- доведення обсягу кредитного портфелю юридичних і фізичних осіб до 3 200 млн. грн.;
- отримання комісійних доходів в обсязі 360 млн. грн.;
- отримання прибутку до оподаткування в розмірі 41 млн. грн.

6. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ БАНКУ

Основними напрямками маркетингової стратегії Банку є:

- забезпечення потреб масової клієнтури в банківських послугах шляхом надання стандартного набору конкурентноспроможних банківських продуктів, призначених для різних регіональних, галузевих та соціальних груп клієнтів:
 - стандартизація та уніфікація продуктів і послуг, включаючи комплекс організаційних, інформаційних, фінансових та юридичних процедур, об'єднаних єдиною технологією, спрямованих на зниження витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів;
 - здійснення стандартної тарифної політики масового збуту банківських продуктів та послуг;
- створення системи індивідуального обслуговування клієнтів з повним спектром банківських продуктів і послуг на рівні міжнародних стандартів:
 - впровадження системи персонального менеджменту;
 - розробка індивідуальних схем і технологій, необхідних для задоволення потреб клієнта;
 - здійснення гнучкої тарифної політики індивідуального обслуговування.



Стратегія бізнес-комунікації Банку спрямована на забезпечення стійких стосунків з різними групами клієнтів, залучення нових клієнтів та розширення обсягів обслуговування шляхом формування та підтримки позитивного іміджу Банку.

Основні стратегічні цілі Банку у бізнес-комунікацій:

- формування та підтримка іміджу Банку;
- формування бренду;
- формування сприятливої громадської думки;
- створення іміджу продуктів Банку;
- закріплення конкурентних переваг Банку;
- залучення нових клієнтів;
- збільшення обсягу продаж банківських продуктів.

Основними шляхами досягнення зазначених цілей є наступні:

- створення єдиного корпоративного стилю;
- підтримка єдиного стилю оформлення всіх підрозділів Банку;
- створення системи PR з метою закріплення бренду Банку у свідомості масової аудиторії;
- розробка рекламної стратегії;
- використання інформаційних каналів розміщення реклами:
 - масових (газети, рекламні стенди, радіо, телебачення, прями поштові повідомлення);
 - індивідуальних (програма персональних телефонних повідомлень, персоніфіковані рекламні продукти для VIP-клієнтів);
- спонсорство;
- меценатство та благодійність;
- лобіювання.

7. БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ БАНКУ ЗА ГРУПАМИ КЛІЄНТІВ

7.1. Бізнес-стратегії стосовно відносин з бюджетними установами та державними фондами

Банк у свої діяльності співпрацює з такими бюджетними установами та державними фондами: Пенсійний фонд; Державна митна служба України; Фонд Соціального страхування; Державний бюджет України; місцеві бюджети та позабюджетні фонди та ін.

Стратегія стосунків Банку з бюджетними установами та державними фондами полягає у підтримці рівноправних партнерських взаємовідносин, які

базуються виключно на взаємовигідних умовах і зорієнтовані на досягнення наступних цілей:

- підтримка ліквідності Банку шляхом переводу у високоліквідні активи не менше 80% коштів цих клієнтів;
- застосування в кредитних операціях не більше 20% коштів цих клієнтів;
- забезпечення беззбитковості обслуговування для Банку клієнтів даної групи;
- використання можливостей клієнтів цієї групи для просування та збуту нових банківських продуктів.

Досягнення зазначених цілей планується за рахунок забезпечення високоякісного обслуговування за наступними напрямками:

- оперативне кредитування на всіх рівнях;
- управління фінансовими потоками;
- реалізація зарплатних проектів;
- кредитування працівників бюджетних установ;
- використання технічних та технологічних засобів при наданні послуг з контролю за фінансовим станом в режимі on-line;
- розробка, впровадження та просування нових послуг та пілотних проектів для державних бюджетних клієнтів.

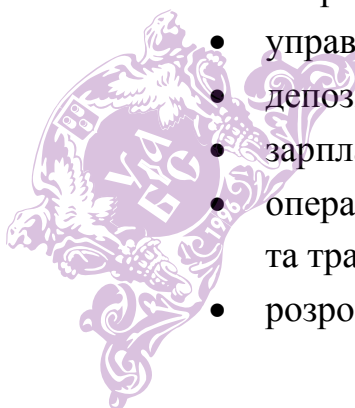
7.2. Бізнес-стратегії стосовно відносин з системними клієнтами

До цієї групи клієнтів відносяться корпоративні клієнти з розвинутою філіальною мережею по всій території України. Основними цілями побудови стратегічних стосунків з ними є наступні:

- забезпечення єдиного підходу в обслуговуванні;
- збереження стосунків з існуючими та залучення до обслуговування нових системних клієнтів;
- забезпечення прибутковості обслуговування операцій з системними клієнтами.

Основними продуктами, що пропонуються для системних клієнтів, є:

- оперативне кредитування на всіх рівнях;
- управління фінансовими потоками;
- депозитні схеми;
- зарплатні проекти;
- операції з цінними паперами, включаючи андеррайтинг, спекулятивні та трастові операції;
- розробка та просування нових видів послуг та пілотних проектів;



- використання технічних та технологічних засобів при наданні послуг з контролю за фінансовим станом в режимі on-line.

7.3. Бізнес-стратегії стосовно відносин з великими корпоративними клієнтами

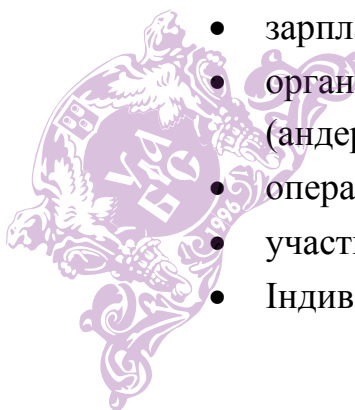
До цієї групи відносяться провідні підприємства пріоритетних галузей народного господарства, як загальнодержавного так і регіонального рівня, співпраця з якими ґрунтується на збереженні персональних відносин та взаємному корпоративному інтересі як Банку, так і корпорацій.

Основними стратегічними цілями Банку в стосунках з великими корпоративними клієнтами є наступні:

- зміцнення та посилення впливу в основних галузях економіки та завоювання нових ринків:
 - збереження лідируючих позицій та їх подальше розширення в пріоритетних галузях народного господарства (сільське господарство, переробна промисловість, суднобудування, легка та харчова промисловість, торгівля та громадське харчування, страхуванні та пенсійне забезпечення);
 - завоювання та закріплення позицій в нових для Банку секторах економіки (енергетика, газова та нафтопереробна промисловість, хімічна та нафтохімічна промисловість, машинобудування, транспорт, будівництво та ін.);
- обмеження концентрації загального обсягу коштів великих корпоративних клієнтів на рівні не більше 30-35% від обсягу поточних та строкових коштів небюджетних клієнтів.

Основними продуктами, що пропонуються для групи великих корпоративних клієнтів, є наступні:

- послуги персональних менеджерів;
- синдикатне кредитування;
- управління фінансовими потоками;
- індивідуальні розрахункові схеми;
- зарплатні проекти;
- організація та обслуговування випуску корпоративних цінних паперів (андеррайтинг);
- операції з цінними паперами, включаючи спекулятивні та трастові;
- участь в управлінні акціонерним капіталом;
- Індивідуальні депозитні схеми.



- розрахункові та валютообмінні операції;
- страхування кредитних ризиків;
- надання консультатційно-правових послуг.

7.4. Бізнес-стратегії стосовно відносин з представниками середнього та дрібного бізнесу

Стратегія стосунків з цією групою клієнтів базується на взаємній зацікавленості: клієнтів – в оперативному отриманні стандартного набору високоякісних послуг; Банку – в розширенні сектору середнього та малого бізнесу як основного споживача масових банківських послуг з метою збільшення частки ринку, диверсифікації ресурсів, збільшення активів і надходжень.

Основними стратегічними цілями розвитку стосунків Банку з представниками малого та середнього бізнесу є наступні:

- досягнення високої прибутковості банківських операцій;
- утримання частки операцій з представниками середнього та малого бізнесу в активах та в небюджетній ресурсній базі на рівні не менше 40-50%;
- залучення нових клієнтів і клієнтських груп;
- диверсифікація кредитного портфелю в розрізі галузей народного господарства.

Основні продукти, що пропонуються для клієнтів – представників середнього та малого бізнесу: розрахунково-касове обслуговування; кредитування; валютообмінні операції; операції з цінними паперами; зарплатні проекти; операції з пластиковими картками.

7.5. Бізнес-стратегії стосовно відносин з приватними клієнтами (фізичними особами)

Стосунки з приватними клієнтами базуються на прагненні забезпечення надійності та фінансової стабільності, диверсифікації ресурсів та надходжень, зміцнення позицій Банку на перспективних сегментах ринку (іпотечному та споживчому кредитуванні, картковому бізнесі).

Основними стратегічними цілями розвитку стосунків Банку з приватними клієнтами є наступні:

- подальше нарощування ресурсної бази за рахунок залучення коштів фізичних осіб на депозитні, поточні та карткові рахунки:
 - збільшення частки Банку на ринку депозитів фізичних осіб до 11-12 %;
 - доведення обсягу залучених коштів фізичних осіб до 1 670 млн. грн.;
 - доведення кількості пенсійних рахунків, відкритих у відділеннях Бан-



- ку, до 1 млн.;
- збереження ринкової позиції Банку в картковому бізнесі на рівні 20%;
- доведення обсягу кредитного портфелю фізичних осіб до 210 млн. грн.;
- збільшення обсягів комісійних операцій за рахунок:
 - грошових переказів (збереження існуючої частки ринку “Вестерн Юніон” в розмірі 50%, впровадження системи грошових переказів “Аваль-Експрес”);
 - операцій з дорогоцінними металами.

Основні продукти, що пропонуються Банком приватним клієнтам: депозитні операції; карткові послуги; операції з чеками; грошові перекази; розрахунково-касове обслуговування; валютообмінні операції; споживче кредитування (кредитування під заставу та під нерухомість, надання розстрочки, овердрафти).

7.6. Бізнес-стратегії відносин з фінансово-кредитними організаціями

Стосунки Банку з фінансовими інститутами є партнерськими взаємовідносинами, які базуються, з одного боку, на зміцненні ринкових позицій Банку в умовах зростаючої конкуренції, з іншого – на розширенні кола фінансових партнерів та завоюванні нових сегментів ринку.

Основними стратегічними цілями розвитку стосунків Банку з фінансово-кредитними організаціями є наступні:

- збереження ринкової позиції основного оператора на ринку міжбанківських ресурсів;
- розширення кола банків-партнерів на внутрішньому ринку, а також за рахунок залучення до співробітництва банків країн Балтії та СНД;
- досягнення лідерства в обслуговуванні дрібних банків, страхових компаній та інших фінансових інститутів;
- активізація роботи з торговими партнерами Східної Європи за експортно-імпортними операціями.

7.7. Стратегія роботи з VIP-клієнтами

До групи VIP-клієнтів відносяться клієнти, діяльність яких може суттєво впливати на діяльність Банку або його окремих підрозділів.

Стратегія стосунків з VIP клієнтами базується на індивідуальному підході до обслуговування даної категорії клієнтів та створенні персональних відносин з кожним з них.

Шляхами реалізації стратегії розвитку стосунків Банку з цією групою клієнтури є наступні:

- визначення чітких критеріїв віднесення клієнта до категорії VIP в за-

- лежності від існуючої клієнтської бази Банку;
- виділення VIP-клієнтів на рівні всіх структурних підрозділів Банку;
- визначення ідеології стосунків з VIP-клієнтами;
- призначення персональних менеджерів для VIP-клієнтів;
- впровадження індивідуальних схем обслуговування VIP-клієнтів;
- створення системи оцінки прибутковості VIP-клієнтів для обґрунтованого визначення персональних тарифів;
- активне використання програмного забезпечення з метою отримання інформації щодо “прибутковості” кожного клієнта;
- здійснення гнучкої тарифної політики до кожного клієнта.

8. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА РОЗВИТКОМ БАНКУ

8.1. Управління ризиками

Стратегія Банку щодо управління ризиками базується на визначенні оптимального співвідношення “ризик – доход”, що базується на наступних принципах:

- здійснення консервативної політики з управління активами;
- диверсифікація пасивів;
- формалізація та децентралізація процесу управління ризиками на основі визначення єдиних підходів та автоматизації.

8.2. Розвиток інфраструктури Банку

Стратегічне завдання розвитку інфраструктури Банку полягає у створенні повноцінної мережі міні-банків в містах та районних центрах України.

Основними цілями розвитку Банку в даному напрямку є наступні:

- завершення формування базової філіальної мережі Банку;
- забезпечення в кожному регіоні функціонування як мінімум одного міні-банку;
- уніфікація технологічних процесів; продуктів; стандартів обслуговування клієнтів; системи первинної оцінки ризиків;
- встановлення on-line зв'язку в межах Банку;
- покращення матеріально-технічного забезпечення нових та існуючих відділень.

8.3. Удосконалення системи управління Банком

Метою удосконалення системи управління Банком є підвищення ефективності управління структурними підрозділами шляхом координації їх роботи на підставі єдиних принципів і методів.



Основні завдання з удосконалення системи управління Банком:

- створення трьохрівневої системи управління з чітким визначенням функцій центрального офісу, дирекцій та філій;
- впровадження системи делегування та чіткої ієрархії повноважень при визначенні політики обслуговування різних груп клієнтів;
- стандартизація банківських продуктів та послуг;
- розвиток системи оцінки ефективності управління банківськими продуктами як на рівні бізнесу, так і на рівні структурного підрозділу Банку;
- створення системи роботи з VIP-клієнтами та впровадження системи корпоративного банкінгу при роботі з великими індивідуальними проектами на регіональному рівні;
- створення системи уніфікації та централізації бухгалтерського обліку та розробка системи контролю за дотриманням встановлених правил та процедур бухгалтерського обліку.

8.4. Кадрова політика Банку

Основна мета кадрової політики Банку на 2002 рік полягає у формуванні єдиної, злагодженої високопрофесійної команди, здатної ефективно вирішувати питання стратегічного розвитку Банку.

Основні завдання кадрової політики Банку:

- формування кадрового резерву дефіцитних спеціалістів;
- удосконалення системи безперервної перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, поглиблення професійного досвіду основних категорій співробітників;
- впровадження системи планування кар'єри для перспективних робітників;
- впровадження системи підготовки персоналу для регіональних відділень.

8.5. Розвиток інформаційних технологій

Основні складові стратегії:

- впровадження *on-line* зв'язку по всій комп'ютерній мережі Банку;
- визначення стратегії подальшого розвитку інформаційних технологій;
- вибір та впровадження нового часового режиму;
- впровадження програмного забезпечення "Персонал";
- створення комплексного антивірусного захисту комп'ютерних систем;
- впровадження системи захисту інформації електронного документообігу.

