

Цільова спрямованість та моделювання стратегічного планування розвитку банківської установи

Охарактеризовано доцільність стратегічного планування в банку. Проаналізовано цільову спрямованість банківського планування. Обґрунтовано методичку моделювання стратегічного планування розвитку банку, що базується на врахуванні ринкових переваг, орієнтації на підтримку конкурентоспроможності, спрямованості на створення позитивного іміджу. Ключові слова: банківська установа, стратегічне планування, банківський менеджмент.

Найбільш відповідальною частиною банківського управління є планування, в процесі якого виробляється банківська політика, що визначає дії на перспективу. Стратегічне планування – це одна з функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій організації, мотивацій і контролю, які орієнтовані на розроблення стратегічних планів. Динамічний процес стратегічного планування є тією «парасолькою», під якою перебувають всі управлінські функції. Уміле керування передбачає, що, приймаючи будь-яке рішення, керівник банку має зважити його вплив на кінцеві результати діяльності банку. Основною складовою управління банківською діяльністю в сучасних умовах, на нашу думку, має стати стратегічне планування, спрямоване на встановлення довгострокових цілей і розробку планів поточної діяльності.

Питання стратегічного планування у своїх наукових працях висвітлює все більше науковців та практиків.

Зокрема такі науковці, як І. Ансофф, Е.Дж. Макдоннел, М. Портер є основоположниками розробки планування стратегії розвитку суб'єкта господарської діяльності та забезпечення розвитку стратегічної конкурентоспроможності. З.Є. Шершньова, А.П. Міщенко, Б.М. Мізюк, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, В.Г. Герасимчук, Н. Кіндрацька у своїх працях розглядають стратегічне планування як необхідний елемент успішного розвитку суб'єкта господарювання, аналізують переваги та недоліки різних методів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, висвітлюють методичку портфельного аналізу та характеризують переваги і недоліки застосування різних видів стратегій. С.М. Козьменко, Ф.І. Шпиг, І.В. Волошко значну увагу приділяють стратегічному управлінню в банку, основним складовим та особливостях банківського стратегічного планування зокрема.

В умовах динамічного зовнішнього середовища економіки можливі негативні наслідки управлінських помилок незмірно збільшуються. У поєднанні з традиційно високим рівнем ризикованості банківського бізнесу це визначає особливу роль і фундаментальне значення стратегічного планування. Прийняття тактичних і оперативних управлінських рішень, які не базуються на системі стратегічних настанов і принципів, супроводжується посиленням тенденцій непослідовності і стихійності розвитку банку, перетворюючи його на сукупність реактивних дій, спрямованих

на ситуаційне пристосування і не пов'язаних у межах єдиної цілеспрямованої лінії поведінки. Саме тому потребує подальшого вдосконалення питання методики формування стратегічного планування розвитку банківської установи.

При створенні відповідного внутрішнього середовища і зовнішнього оточення діяльності банку, фірми чи організації головне завдання полягає в чіткому розумінні цілей, завдань і методів їх розв'язання. Щоб зусилля щодо виконанню робіт були успішними, кожен виконавець повинен насамперед усвідомлювати результати своєї роботи, а це і є функцією планування. Вона виступає основною в переліку всіх функцій управління. Для неї характерним є вибір відповідного образу дій з майбутніх альтернатив як для банку в цілому, так і кожного його підрозділу. Тому необхідно поставити цілі, до яких прагне банк, завдання, що впливають з цих цілей, та шляхи їх розв'язання. Отже, плани повинні забезпечувати раціональний шлях до наперед визначених цілей.

Зауважимо, що в умовах стабільного середовища стратегічний план не потребує постійного оновлення та корегування. У такому разі формулювання стратегії не справляє значного впливу на діяльність банку. В умовах ринків, що динамічно розвиваються, постійного вдосконалення пропонуваніх фінансових інструментів, загострення конкуренції стратегічний план стає життєво необхідним елементом забезпечення успішної діяльності банку. У сучасному світі важко знайти ринки, які розвиваються автономно і не зазнають впливу різноманітних чинників. Нові досягнення у сфері комп'ютерних систем та засобів зв'язку зумовили перетворення фінансових ринків на міжнародний ринок, окремі сегменти якого чутливо реагують на будь-які зміни в інших сферах. Отже, мінливість стала основною характеристикою фінансових ринків. Тому й стратегічне планування перетворилося на обов'язкову складову ефективного управління банком.

Учений П. Лоранж вважав, що стратегічне планування – це такий процес, що забезпечує нововведення та зміни в організації достатньою мірою для її ефективного функціонування в майбутньому.

Планування передбачає наявність альтернатив, і рідко зустрічаються випадки, коли самої альтернативи чи іншого рішення немає. Планувати – означає приймати рішення стосовно того, що робити, коли робити, кому робити і як робити [3].

Мета планування полягає в тому, щоб навести міст між існуючим станом банку і тим становищем, якого він хоче досягти в майбутньому. Зрозуміло, що точно передбачити майбутнє важко, отож фактори, що перебувають поза контролем, можуть порушити усі продумані плани. Однак за відсутності планування перебіг подій може зміститися в русло випадковості. Слід відзначити, що планування вимагає великих затрат розумових сил, необхідних для визначення образу дій, а приймаючи рішення, слід виходити із поставлених цілей, власних знань, можливостей і, звісно, очікуваних результатів.

Важливо відзначити, що банківське планування має на меті чотири важливі цілі:

1. Усунути негативний ефект невизначеності. Невизначеність і зміни в майбутньому роблять процедуру планування необхідною умовою діяльності банку. Керівник будь-якої банківської установи не може лише поставити мету і на цьому зупинитись. Майбутнє також не може бути чітко визначеним, і чим більше минає часу, тим меншою є визначеність.

Навіть якщо майбутнє і чітко окреслене, все одно планування є необхідним. По-перше, слід обрати кращий шлях для досягнення мети. В детермінованих умовах це переважно математична проблема обчислення значень певних показників на основі таких фактів, згідно з якими вибрані рішення приведуть до бажаного

результату з найменшими витратами. По-друге, після визначення рішення необхідно розробити плани для кожного підрозділу банківської установи.

У випадку, коли тенденції змін та розвитку чітко не прослідковуються, проблеми в плануванні ускладнюються. Якщо тенденції розпізнати важко, то розробка якісних планів буває проблематичною.

2. Зосередити увагу виконавців на головних завданнях. Оскільки всяке планування спрямоване на досягнення головних цілей банку, то при його здійсненні особлива увага повинна зосереджуватися саме на них. Добре продумані плани сприяють об'єднанню діяльності підрозділів банківської установи. Менеджери, які, як правило, занурені в поточну роботу, повинні завдяки плануванню замислитись над майбутнім і врахувати необхідність регулярного перегляду та коригування планів.

3. Добитися економічного ефекту. Планування мінімізує витрати внаслідок того, що робиться наголос на ефективному функціонуванні і узгодженості. Завдяки плануванню неорганізована, розпорошена діяльність замінюється зосередженими цілеспрямованими зусиллями, неритмічна робота стає ритмічною, а замість поспішних приймаються всебічно обдумані рішення.

Економічність планування є, зокрема, очевидною на виробничому рівні, особливо це характерно для безбалансових відділень.

4. Полегшити контроль. Менеджери не можуть перевірити результатів діяльності своїх підлеглих, коли відсутні чіткі планові завдання. В цьому випадку плани виступають як міра, з якою зіставляються досягнуті результати. Однак контроль, як і планування, також повинен враховувати майбутні обставини. Це пов'язане з тим, що з фактом, який відбувся сьогодні, завтра вже нічого не вдієш, і увагу при контролі слід приділяти тому, що має статись завтра, післязавтра і т. д.

На стратегічне планування діяльності банку впливає цілий ряд обставин. Тому, для утримання конкурентоспроможних позицій банку на ринку фінансових послуг, аналітикам та менеджерам банку доцільно розробляти відповідні моделі стратегічного планування відповідно до основних цілей, типу стратегії, напрямку стратегічної альтернативи.

Розробляючи стратегічний план розвитку банку, необхідно оцінювати його реальний економічний стан, конкретні цілі, конкурентні переваги, що дасть змогу аналітикам та менеджерам максимально точно змодельовати напрям його розвитку. Пропонується враховувати методіку моделювання стратегічного планування розвитку банку, що базується на врахуванні [1]:

- ринкових переваг;
- орієнтації на підтримку конкурентоспроможності;
- орієнтації на створення позитивного іміджу.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг, тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу (рис. 1) Основна увага повинна приділятися врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток банку. Використання цього підходу є трудомістким через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім використанням, інтерпретацію отриманих результатів. Проте для банку, який обрав агресивну стратегію розвитку, дана модель є особливо актуальною. Модель стратегічного планування орієнтована на створення та

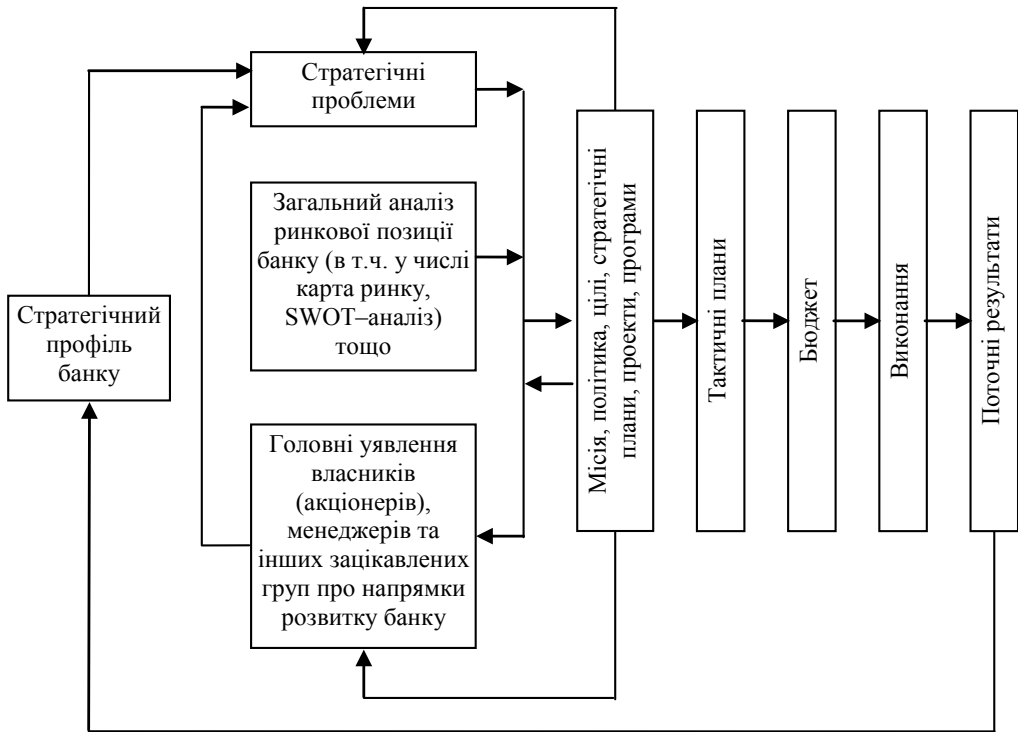


Рис. 1. Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

підтримку конкурентоспроможності банку. У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті банківські установи можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, тим більше уваги банк має приділяти цьому питанню (рис. 2).

Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності банку та потребує розв’язання специфічних завдань (цього можна досягти різними способами). Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів внутрішнього середовища й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організаційній структурі та управлінні банком. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх факторів впливу на діяльність банку (наприклад, активізації іноземних банків, «переманювання» ключових працівників), потребують значних змін у напрямках діяльності банку, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв’язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на тривалу конкурентоспроможність (рис. 2) означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт – ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації.

Модель стратегічного планування орієнтована на створення позитивного іміджу. Створення позитивного іміджу банку у ринковій економіці – це варіант для

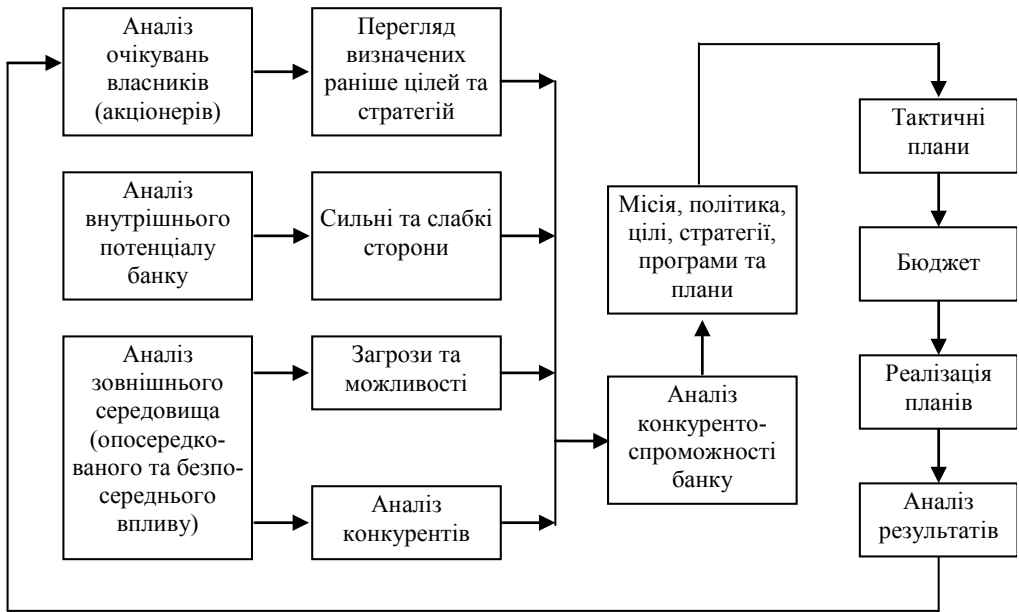


Рис. 2. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності банку

забезпечення довгострокового інвестування, оскільки банки з надійною репутацією мають постійних клієнтів, довгострокових партнерів, більші можливості завоювання ринку тощо. Модель, орієнтовану на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато банківських установ, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування банку (рис. 3).

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо надання банківських послуг відповідно до вимог клієнтів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, банк має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям. Ефективність стратегічного менеджменту банківської діяльності залежить від рівня теоретичного обґрунтування й якості здійснення процесу стратегічного планування. Саме ця складова банківського менеджменту забезпечує чітку координацію всіх дій банку, єдність внутрішніх цілей, дає змогу вибирати найраціональніші шляхи розвитку, зменшує ризик прийняття керівництвом помилкових рішень, створює передумови для стратегічного й поточного контролю, управління структурою банківських ресурсів, сприяє підвищенню готовності до раптових і навіть шокових змін ринкової ситуації, формуванню цілей і напрямів банківської діяльності.

Ускладнення умов функціонування банків на фінансовому ринку через поглиблення конкуренції, залучення до «боротьби» небанківських фінансово-кредитних установ (взаємні фонди грошового ринку, будівельні товариства, страхові, інвестиційні фонди тощо) змушують банки не просто розширювати свою частку на ринку, а й взагалі змінювати всю стратегію свого бізнесу як комерційного підприємства. І це спричинило розвиток більш широкої концепції стратегічного планування, до якої входять як стратегія бізнесу, так і банківська стратегія, згідно з якою план орієнтований на ринок і управління банками.

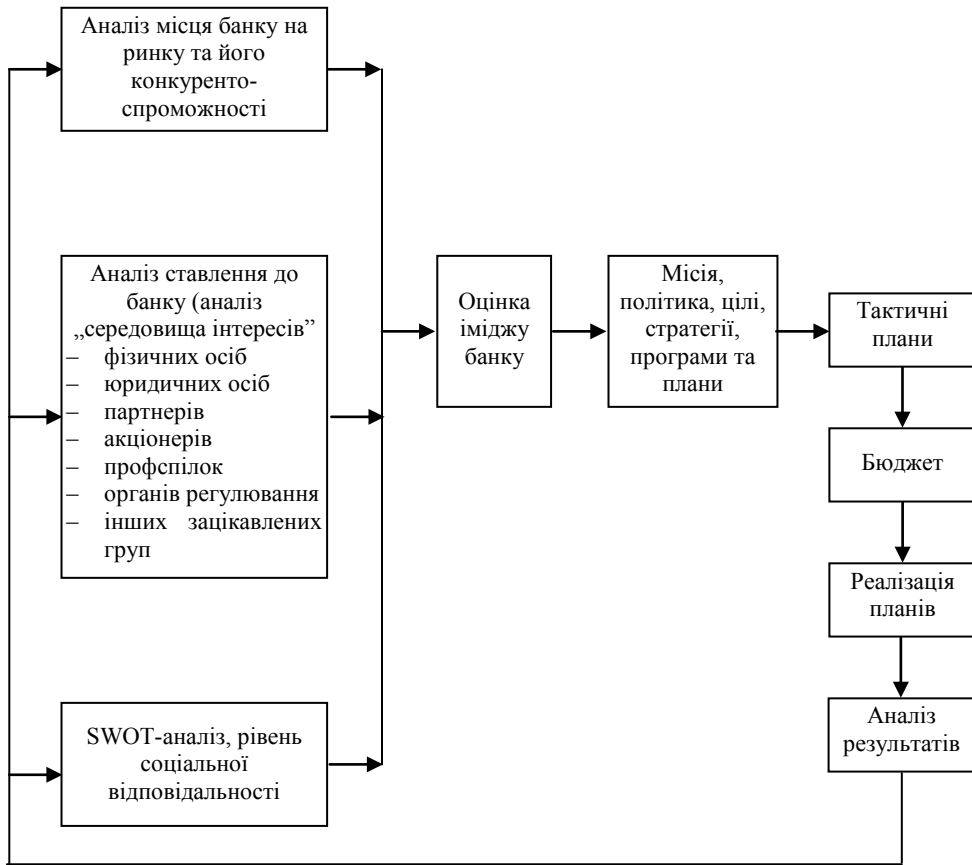


Рис. 3. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Розробляючи стратегічний план розвитку банку, необхідно оцінювати його реальний економічний стан, конкретні цілі, конкурентні переваги, що дасть змогу аналітикам та менеджерам максимально точно змоделювати напрям його розвитку:

- якщо банк формує стратегічний план, що базується на врахуванні ринкових переваг, то основна увага повинна приділятися врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток банку;
- якщо банк формує стратегічний план, що базується на створенні та підтримці його конкурентоспроможності, аналітики тісно пов'язані з використанням результатів SWOT-аналізу;
- якщо банк формує стратегічний план, що орієнтується на створення позитивного іміджу у ринковій економіці, експертам необхідно мати правдиву інформацію щодо репутації банку в суспільстві.

Список використаних джерел

1. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посіб. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 374 с.

2. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Шпиг Ф.І., Деркач О.В. Стратегія управління діяльністю комерційного банку. – Львів: ВАТ «Бібльос», 2000. – 124 с.

Дребот Н.П. Целевая направленность и моделирование стратегического планирования развития банковского учреждения.

Дана характеристика необходимости стратегического планирования в банке. Проанализирована целевая направленность банковского планирования. Обоснована методика моделирования стратегического планирования развития банка, с учетом рыночных преимуществ, ориентации на поддержку конкурентных позиций банка, направленности на создание позитивного имиджа.

Ключевые слова: банковское учреждение, стратегическое планирование, банковский менеджмент.

Drebot N.P. Target Trend and Strategic Planning Modeling of Bank Institution Development.

Expediency of strategic planning in a bank has been characterized. Target trend of banking planning has been analyzed. Methodology of modeling bank's development strategic planning based on considering market advantages, orientation on maintenance of competitiveness and positive image creation has been substantiated.

Key words: banking institution, strategic planning, bank management.

Надійшло 16.05.2008 р.

УДК 368(477)

Г.Г. Козоріз

Проблеми розвитку страхового ринку в Україні

Проаналізовано причини і проблеми, які гальмують розвиток страхового ринку України, і запропонована їх систематизація. Вказані шляхи розв'язання проблемних питань розвитку страхового ринку України.

Ключові слова: страховий ринок, страхові компанії, шахрайства у страхуванні, рівень страхових виплат.

Досвід показує, що розвиток вітчизняного страхового ринку перебуває під дедалі наростаючим тиском процесів глобалізації та міжнародної інтеграції. За оцінками фахівців уже у теперішній час не існує у чистому вигляді національних

© Г.Г. Козоріз, 2008.