Стратегічне управління та планування в банку

1. Сутність стратегічного управління та стратегічного менеджменту

- ***Стратегічне управління*** – це вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану банку досяжного в довгостроковій перспективі, шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку.

Рівні стратегічного управління:

макрорівень
(управління всієї банківської системи України з боку державних інститутів та НБУ)

мікрорівень
(стратегічний менеджмент на рівні комерційного банку).

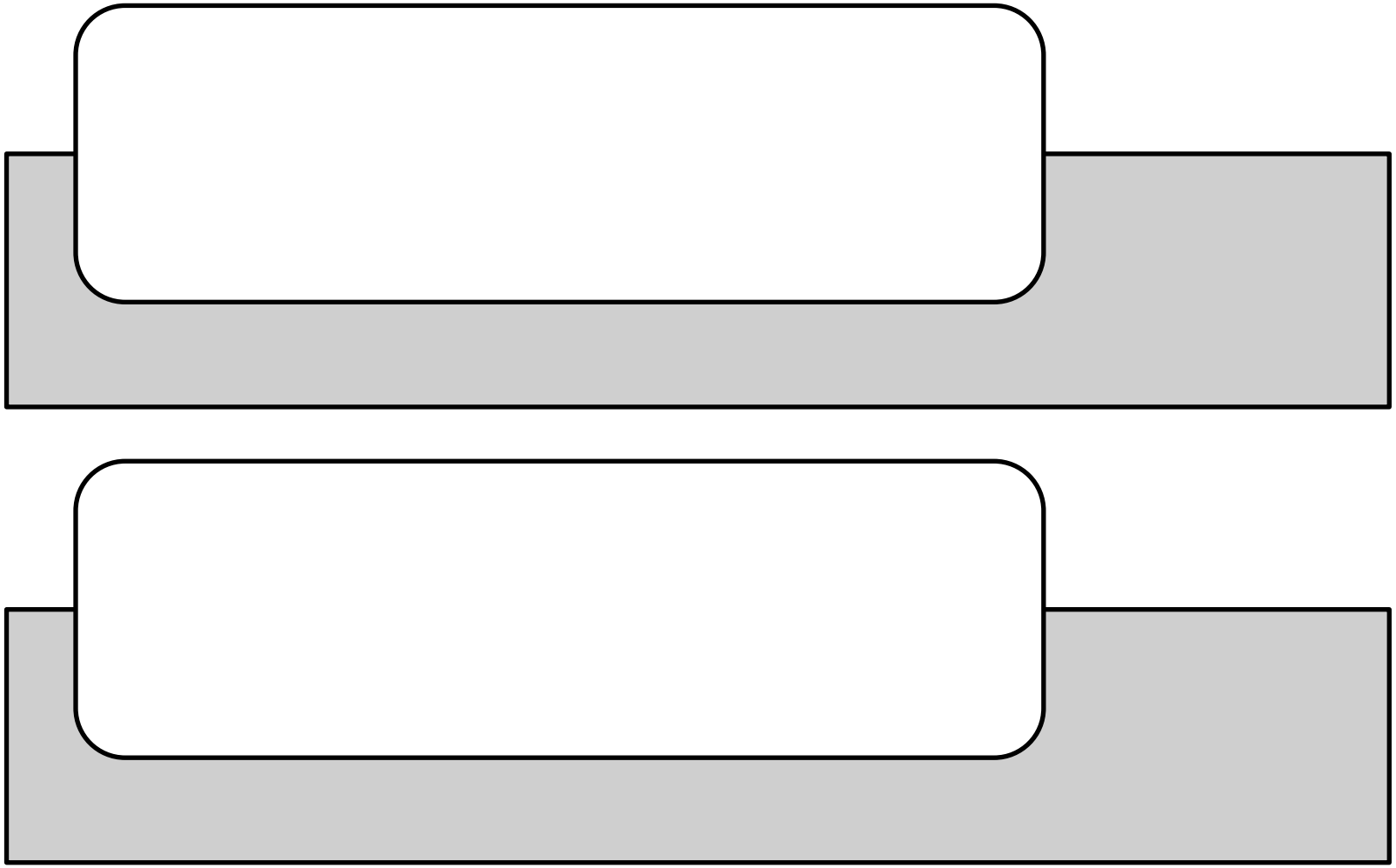
Мета стратегічного управління – це пошук оптимального співвідношення між прибутковістю різних бізнес напрямів та рівнем ризиків, а також внутрішнього і зовнішнього обмеження. Часові межі прогнозу стратегічного розвитку банку від 3 до 10р. в Україні 3-5 років

Стратегічний менеджмент у банку – це комплексне поняття, що поєднує менеджмент як систему управління банком, і стратегію як планування розвитку банку в довгостроковому періоді.

Основні вимоги до стратегічного управління в кредитних установах.

- постійна адаптація стратегії до змін;
- обумовленість поточних рішень стратегічним орієнтирам;
- створення сучасних систем клієнтського обслуговування;
- спроможність до інноваційного процесу;
- формування єдиного інформаційного простору;
- створення ефективних систем управління витратами, ризиками і ліквідністю;
- створення адаптивних організаційних структур.

Завдання стратегічного менеджменту

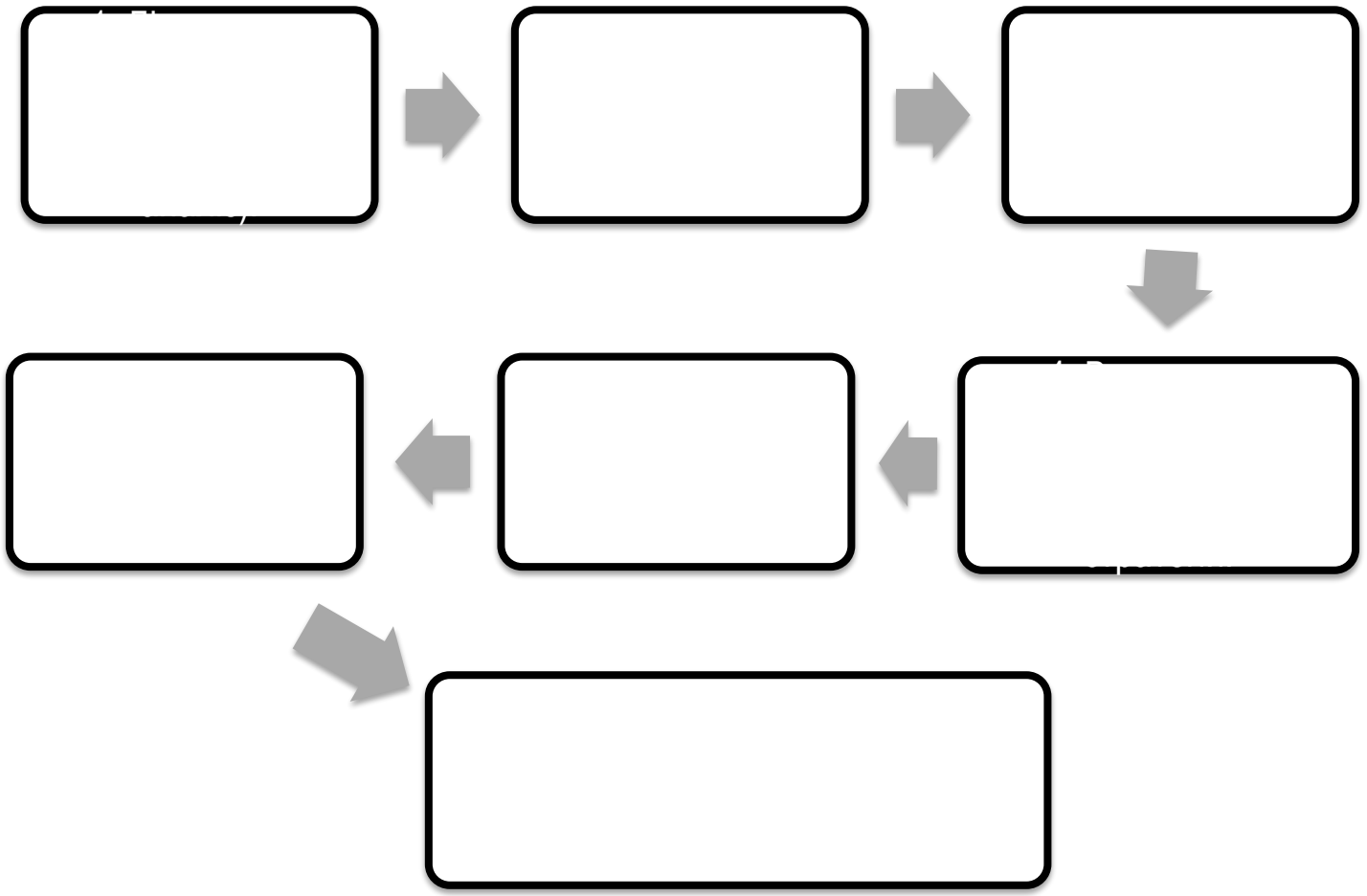


Складові стратегічного менеджменту в банку

Якість стратегічного менеджменту в банку визначається рівнем компетенції керівників банку, якістю організації та функціонування системи внутрішнього контролю, рівнем взаємодії між акціонерами та керівництвом банку тощо

Здійснення стратегічного управління припускає вибір стратегії і розробку плану заходів щодо її реалізації.

Етапи стратегічного управління



Процедури стратегічного управління

- Аналіз (вироблення адекватних стратегічних цілей, чітке розуміння конкурентного оточення, реальна оцінка ресурсів і можливостей банку);

- Стратегічний вибір (формулювання альтернативних напрямів розвитку кредитної установи, їх оцінки та визначення найбільш оптимальної стратегічної альтернативи для реалізації стратегії);

- Реалізація стратегії (впровадження відповідних програм бюджетів і процедур).

Рівні:

- банк в цілому;
- рівень підрозділів;
- функціонально-операційний рівень;

Основні типи банківських стратегій

За рівнем управління, на якому стратегія визначається і реалізується	Корпоративна (портфельна)
	Ділова
	функціональна
За конкурентною позицією	Лідерство за витратами
	Диверсифікація (індивідуалізація)
	Концентрація (фокусування)
За стадією розвитку організації	Зростання
	Стабілізації
	Скорочення
	Реструктуризації
За інноваційною спрямованістю:	Силова
	Нішева
	Пристосувальна
	Піонерна
За характером поведінки на ринку	Активна
	Пасивна
З управління активами-пасивами	Кредитно-інвестиційна
	Депозитно-акумуляційна
	Дивізіональна
Стратегії внутрішнього менеджменту	Забезпечення ліквідності
	Процентно-цінова
	Оптимізація податкових витрат
	Оптимізація резервів
	Управління ризиками

2. Методи стратегічного аналізу діяльності банку

Залежно від рівня формалізації управлінські рішення поділяються на:

- формалізовані;
- неформалізовані.

Формалізовані – приймаються відповідно до правил і процедур, що дозволяє значно спростити процес прийняття рішень в типових ситуаціях.

Рішення які мають нетиповий характер і приймаються у випадку нетипової ситуації – ***неформалізовані***: *структуровані* – аналіз і прийняття; *неструктуровані* – інтуїтивний вибір.

Є такі підходи щодо формалізації процесу прийняття і реалізації стратегічних рішень:

1. Моделі прийняття раціональних рішень:
   - Дослідження ситуації;
   - Визначення ресурсів та обмежень;
   - Формування кола потенційних рішень;
   - Реалізація рішення та контроль за виконанням.
2. Теорія яка заснована на судженні і досліді.
3. теорія обмеженої раціональності.
4. Адаптивна теорія – включає теорію ігор і теорію хаосу.

Стратегічний аналіз дає змогу здійснити формальний опис банку як об'єкта управління, виявити його особливості й тенденції розвитку у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, а також сформувати інформаційну базу для прогнозування та обґрунтованого вибору із набору альтернатив оптимальної стратегії. Важливою рисою стратегічного аналізу є орієнтація на перспективу.

У стратегічному аналізі зазвичай широко застосовуються **якісні методи досліджень** *(діагностика, інтерв'ювання, сканування ситуації, евристичні методи, бенчмаркінг).*

Найбільш відома ***методика стратегічного аналізу SWOT***, названа за початковими літерами англійських слів: *Stronghts — сильні сторони, Weaknesses — слабкі сторони, Opportunities — можливості, Threats — загрози*. Цей підхід дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони діяльності банку, потенційні можливості та ризики.

Логічним продовженням SWOT-аналізу стала *методика SPACE*, в якій увага зосереджується на фінансових аспектах діяльності, а тому вона найприйнятніша для банків. Для дослідження зовнішнього середовища використовується методика PEST-аналізу (названа за англійською абревіатурою: Policy — політика, Economics — економіка, Society — суспільство, Technology — технологія), спрямована на мінімізацію негативного впливу макроекономічних чинників і використання сприятливої кон'юнктури ринку.

Стратегічний аналіз дозволяє обґрунтувати стратегічні цілі діяльності банку, визначити довготермінові завдання й ефективні шляхи їх реалізації.

3. Місія, стратегічна мета та стратегії банку

- **Мета.** Стратегічною метою діяльності банку *є максимізація його ринкової вартості (ринкової оцінки власного капіталу).* Мета формалізується через критеріальну функцію, таку, наприклад, як максимізація прибутку (у грошовому вираженні) за допустимого рівня ризику чи мінімізація ризикованості за умови стабілізації прибутків. Крім того, мета діяльності банку може бути сформульована як досягнення певного рівня рентабельності, який оцінюється через конкретні фінансові показники. Отже, мета може передбачати досягнення встановленого рівня показників діяльності або оптимізацію критеріальної функції за наявності певних обмежень, зокрема часового інтервалу. Формулювання стратегічної мети не виключає можливого існування системи короткострокових або проміжних цілей. Усі складові системи управління банком спрямовано на досягнення стратегічної мети.

- **Місія**. Мета формулюється в контексті дещо загальнішого поняття — місії як безстрокової концепції існування та розвитку організації. Завдання місії полягає у виборі напряму та засобів удосконалення діяльності банку. Формулювання місії банку передбачає визначення його місця і ролі в економіці та суспільстві, що потребує розгляду банку як цілісної системи зі своєю філософією й ідеологією. Наприклад, місія банку може бути визначена як виживання в конкурентному середовищі, що передбачає належність системи до множини заданих наперед можливих станів за будь-яких змін навколишнього середовища. Іноді місія конкретизується через опис основних функцій та завдань банку, таких, наприклад, як кредитування малого бізнесу чи завоювання позицій лідера на конкретному сегменті ринку.

- З огляду на вибрану мету формується **стратегія** діяльності конкретного банку. За системного підходу під стратегією розуміють сукупність засобів для досягнення поставленої мети. Як правило, тієї самої мети можна досягти, вибираючи способом інваріантного аналізу різні стратегії. Отже, увага менеджменту зосереджується на вивченні всіх можливих альтернативних способів досягнення мети діяльності банку.

4. Особливості стратегічного, тактичного та оперативного планування в банку

Планування банківської діяльності являє собою процес визначення цілей на майбутнє та розробку шляхів їх досягнення. Планування слугує основою для розвитку внутрішньої системи банку з урахуванням впливу зовнішніх чинників і є однією з функцій банківського менеджменту. У процесі планування менеджмент банку має сформулювати відповіді на такі запитання: *«Де перебуває банк? Де він має перебувати в майбутньому? Як досягти бажаної мети?»*

Основні завдання, які необхідно вирішити у процесі розробки плану діяльності:

- визначення перспективи та майбутнього профілю банку;
- визначення та характеристика сегментів ринку, що їх має намір обслуговувати банк;
- визначення обсягів ресурсів, необхідних для досягнення цілей, таких як матеріальні, фінансові та трудові ресурси;
- розробка видів послуг, фінансових продуктів та технологій, завдяки впровадженню яких банк зможе одержати бажані результати;
- визначення цільових рівнів прибутковості банку;
- створення ефективних систем контролю за виконанням планів.

На практиці виокремлюють такі основні види планування:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- Оперативне планування.
- Фінансове планування та розробка бюджетів.

Стратегічне планування має на меті визначення основних ідей, цілей та стратегії діяльності банку в умовах конкретного ринку.

- Це процес розробки загальної концепції, яка слугує основою для прийняття ключових рішень щодо допустимого ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності, бажаного рівня прибутковості.

- Стратегічні плани націлені на довгострокову перспективу і базуються на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки, фінансових ринків, а також містять елементи прогнозування та опис основних принципів прийняття рішень. У стратегічних планах відсутні подробиці, деталізація положень та точні дати виконання.

- Такий план розробляється на найвищому рівні керівництва банком, основні положення є обов'язковими при формулюванні планових завдань на рівні структурних підрозділів.

Тактичне планування зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед банком і сформульоване у стратегічному плані.

- Такі завдання здебільшого мають середньо- та короткостроковий характер. У тактичному плані формулюються способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності (фінанси, організація, кадри, маркетинг і т. п.).

- Тактичне планування реалізується у формі конкретного плану дій, в якому перелічено основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати.

- Тактичний план може використовуватись як на рівні окремих підрозділів, відділень, так і на рівні банківської установи, залежно від характеру поставленого завдання.

Оперативне планування спрямовано на вирішення конкретних питань діяльності банку в короткостроковому періоді.

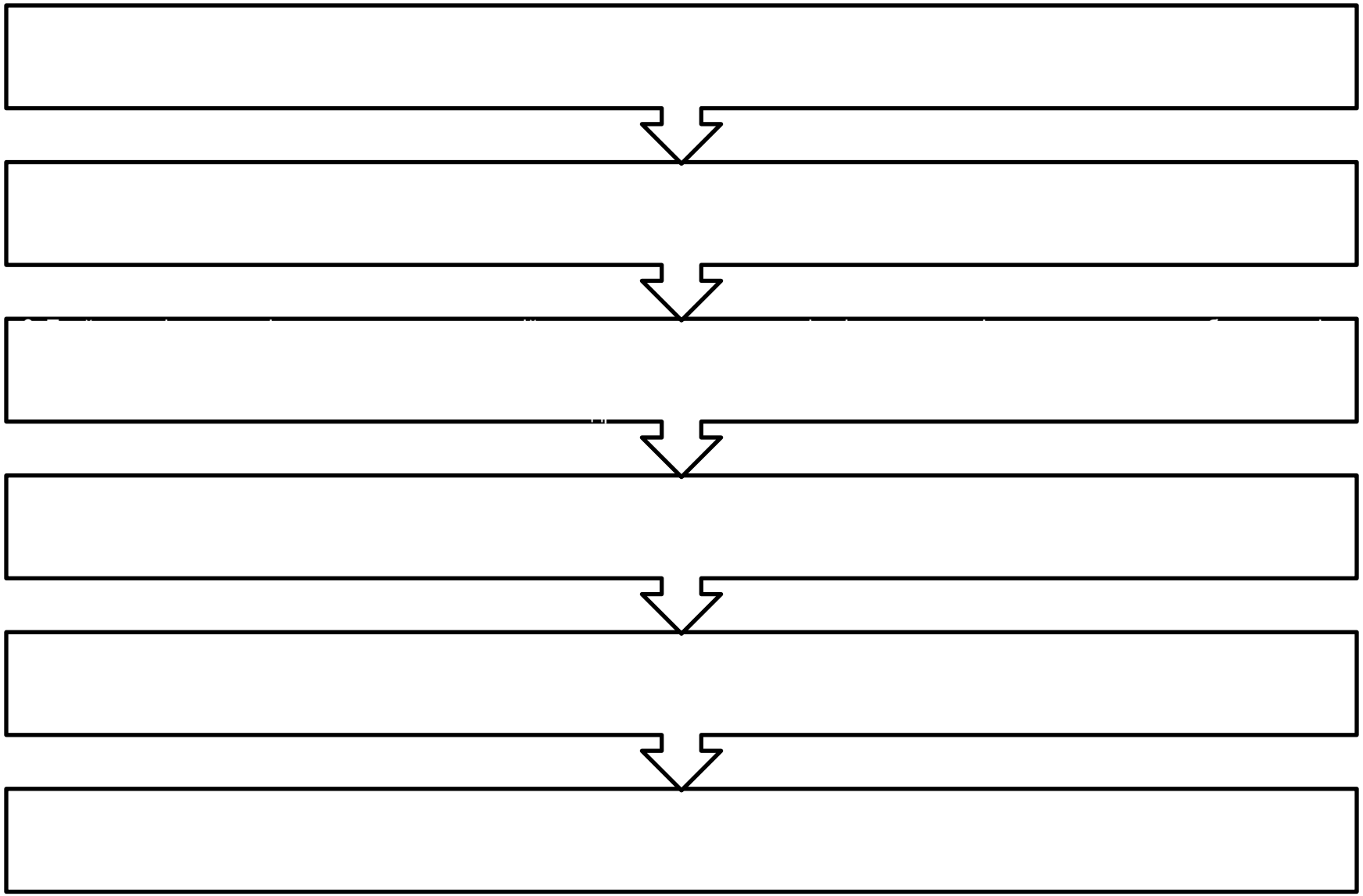
- Метою оперативного планування є забезпечення безперебійної, ритмічної, збалансованої роботи банку як у часовому розрізі (по днях, тижнях, місяцях), так і в розрізі його структурних підрозділів.

- Максимальна тривалість часового горизонту для оперативного планування обмежується одним роком. Такі плани також складаються на півріччя, квартал, місяць, декаду. Оперативні плани мають високий ступінь деталізації планових показників, перелік яких залежить від часових меж його реалізації.

- Оперативне планування — одна з функцій оперативного управління банком. Оперативне управління передбачає безперервне вивчення об'єкта в момент впливу на нього і спрямовано на реалізацію функції моніторингу для ефективного здійснення управлінського процесу. За змістом цей вид управлінської діяльності є комплексним, суцільним, триває постійно, спирається на результати оперативного аналізу.

5. Етапи процесу планування

Характеристика етапів банківського стратегічного планування.



Структура стратегічного плану комерційного банку:

- формулювання місії банку;
- визначення передумов діяльності банку та оцінка маркетингового середовища;
- визначення пріоритетів ринку, які мають найсуттєвіший вплив на прийняття стратегічних рішень;
- оцінка сильних і слабких сторін банку, його можливостей і ризиків;
- коректування стратегії в умовах мінливого ринкового середовища;
- вибір часу стратегічних дій;
- очікувані результати від реалізації стратегії.

Розробка бізнес-плану

Бізнес-план являє собою документ, що формується у банку з метою здійснення ефективного керування ресурсами, забезпечення одержання максимального прибутку за умови збереження стійкості банку, на підставі якого приймаються рішення керівництвом банку. Бізнес-план є загальнобанківським документом і складається з фінансової й організаційної частин.

Під ***фінансовою частиною бізнес-плану*** банку розуміється система фінансових показників роботи банку, побудована на період дії бізнес-плану, що служить еталоном для фінансових показників у майбутньому при прийнятті управлінських рішень.

Під ***організаційною частиною бізнес-плану*** банку розуміється система заходів, запланованих до здійснення на період дії бізнес-плану, за допомогою яких стане можливим виконання фінансової частини бізнес-плану.

Для розробки *фінансової частини бізнес-плану* оцінюють такі елементи, що складають структуру плану:

- план приросту пасивів банку — містить заплановану динаміку зміни ресурсної бази банку на період дії бізнес-плану;
- планові структури пасивів і активів, а також прибутків і витрат по підрозділах банку — містять склад планових показників (величину, прибутковість (собівартість), питому вагу в загальній структурі, відсоток приросту (зниження)) з кожної категорії ресурсів, а також вкладень банку. Планові структури складаються на період дії бізнес-плану і розраховуються у вигляді середньомісячних значень;
- платіжний бюджет доходів і витрат — містить зведені показники за прибутками і витратами банку на період дії бізнес-плану;
- план доходів, одержуваних без відволікання ресурсів, містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають плановану структуру прибутків, для одержання яких не передбачається виділення ресурсів;
- план витрат, понесених не із залучення ресурсів, містить планові показники (величину, питому вагу в загальній структурі), що визначають плановану структуру витрат, пов´язаних з основною діяльністю банку, але не пов´язаних із оплатою притягнутих ресурсів;
- планована структура «платних» пасивів — містить показники розподілу ресурсів банку (величину, собівартість, питому вагу в загальній структурі) за категоріями надходження коштів для цілей розрахунку планованих відсоткових витрат для формування бюджету банку;
- планована структура «працюючих» активів — містить показники розміщення ресурсів банку (величину, прибутковість, питому вагу в загальній структурі) за категоріями вкладень для цілей розрахунку планованих відсоткових прибутків для формування бюджету банку;
- плановий кошторис витрат — містить розшифровку сум витрат, не пов´язаних з основною діяльністю банку і переслідує основну ціль — розрахунок планованих невідсоткових витрат.

Для розробки *організаційної частини бізнес-плану* проробляються такі елементи:

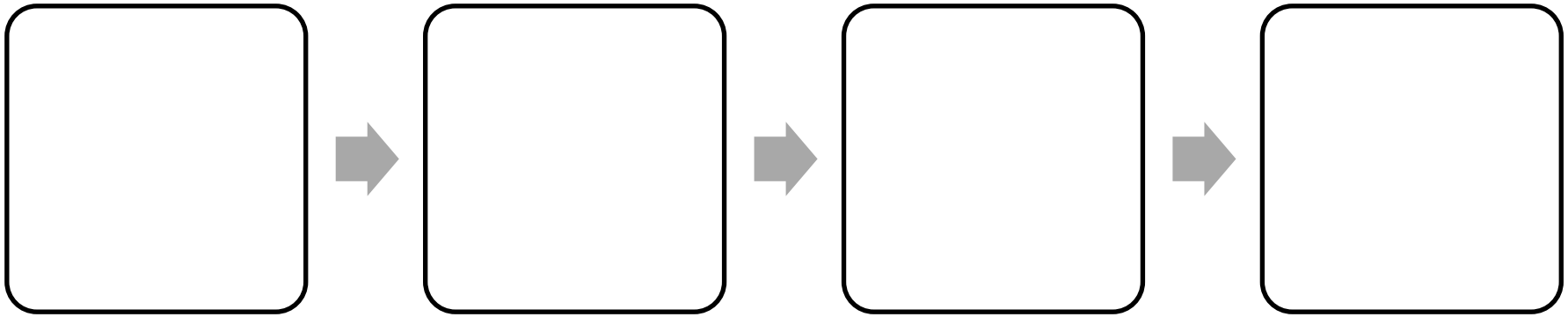
- організаційні плани по підрозділах — містять перелік намічених на термін дії бізнес-плану заходів, обґрунтування необхідності їх здійснення, а також термінів їх виконання;
- зведений організаційний план по банку — містить зведений перелік намічених підрозділами банку заходів.

Бюджетування

Бюджетування в банку - це управлінська технологія, яка поєднує процес оперативного фінансового планування, обліку і контролю операцій банку.

Бюджетування - це технологія складання, коригування, контролю й оцінки виконання бюджетів, а тому бюджетування перетворюється в основу основ усіх технологій внутрішньобанківського управління.

Бюджетування як управлінська технологія включає три складові: методику, організацію та автоматизацію бюджетування.

Бюджетування вимагає побудови такої організаційно-фінансової структури банку, яка забезпечує формування бюджетних параметрів і контроль бюджетного процесу. Це завдання передбачає створення в банку фінансової структури, яка являє собою сукупність сфер фінансової відповідальності, що є об'єктами бюджетування і поділені між структурними підрозділами банку.

Процес складання планового бюджету повинен поділятися на чотири етапи: