

УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ

ВОЛОШКО ІВАН ВАСИЛЬОВИЧ

УДК 658.012.4:336.71

СТРАТЕГІЧНЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ У БАНКУ

Спеціальність 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Суми – 2003

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській академії банківської справи Національного банку України.

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор
Козьменко Сергій Миколайович,
Українська академія банківської справи,
завідуючий кафедрою управління та
зовнішньоекономічної діяльності

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Шевцова Олена Йосипівна,
Дніпропетровський національний університет,
завідуюча кафедрою банківської справи;
кандидат економічних наук
Лукін Дмитро Анатолійович,
відкрите акціонерне товариство банк “БІГ Енергія”,
директор Сумської філії

Провідна установа – Донецький національний університет,
кафедра фінансів і банківської справи

Захист дисертації відбудеться “___” _____ 2003 р. о ___ год.
на засіданні спеціалізованої вченої ради К 55.081.01 в Українській
академії банківської справи за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропа-
влівська, 57, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Української
академії банківської справи за адресою: 40030, м. Суми, вул. Петропа-
влівська, 57.

Автореферат розісланий “___” _____ 2003 р.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

В.В. Коваленко

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Мінцберг, К. Омас, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Е. Чандлер, Г. Мінцберг та ін. Різноманітні проблеми стратегічного управління організацією розглядаються в працях українських науковців: В. Білошанки, 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 методів 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 банківського 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.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі дисертації “**Аналіз теоретичних підходів до розробки та реалізації фінансової стратегії банку**” здійснено детальне дослідження світового досвіду стратегічного управління діяльністю банку в аспекті фінансового менеджменту. Як свідчать результати аналізу, стратегічний менеджмент в цілому являє собою процес реалізації виваженої концепції, що ґрунтується на поєднанні цільового та інтегрального підходів до діяльності банку.

Автором виділяються наступні етапи еволюційного розвитку концепції стратегічного менеджменту банку: поточне планування (бюджетування, бюджетне планування); довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління (стратегічний менеджмент).

Акцентується увага на тому, що стратегічний менеджмент містить у собі елементи всіх попередніх концепцій управління, тобто припускає складання короткострокових планів, використання методу екстраполяції для оцінки розвитку відносно стабільних факторів зовнішнього середовища, використання елементів стратегічного планування, а також вжиття адаптивних стратегічних рішень.

У процесі дослідження обґрунтовується виключне значення комплексу універсальних понять і категорій, вірне використання яких є запорукою успішного розвитку стратегічного фінансового управління у банку.

Найбільш загальним серед таких понять, на думку автора, є “філософія бізнесу”, під якою розуміється уявлення керівництва про призначення банку, сенс його існування, роль у цілісній системі суспільних відносин і громадського життя.

Відповідно до результатів аналізу сенс і призначення філософії банківського бізнесу в цілому полягає у відображенні формальних і неформальних елементів організаційної культури банку (цілі, цінності, принципи, норми, переконання), відповідно до яких і з урахуванням яких здійснюється стратегічний розвиток.

З філософією бізнесу безпосередньо пов’язується таке ключове поняття стратегічного менеджменту, як “кредо”, за допомогою якого здійснюється популяризація та розповсюдження інформації про філософію банку, бачення керівниками його майбутнього, стратегічні цілі та шляхи їх досягнення серед громадян.

Філософія стратегічного розвитку банку конкретизується у місії, яка являє собою інструмент індивідуалізації банку серед конкурентів.

На думку автора, керівництво значної кількості вітчизняних банків неадекватно вузько трактує місію та вбачає основним завданням бізнесу максимізацію прибутку, що є суто внутрішньою проблемою, виносити яку на перший план і тим самим обмежувати простір для прийняття управлінських рішень нерационально. У процесі дослідження обґрунтовується той факт, що акцентування уваги на поточному прибутку перешкоджає об’єктивному аналізу факторів зовнішнього середовища, призводить до однобічного розгляду проблем, можливостей і погроз, а також негативно впливає на процес прийняття стратегічних рішень.

Результати дослідження дозволяють стверджувати, що наявність конкретного документа, який відображає місію банку, є надзвичайно важливою як для внутрішньої, так і для зовнішньої сфер діяльності банку.

Автор дійшов висновку, що досить складно сформувати єдине, виключно вірне визначення категорії “стратегія”. Проаналізувавши теоретичні та практичні підходи до визначення стратегії, можна стверджувати, що в загальному вигляді під нею слід розуміти узагальнену модель довгострокових дій банку, що мають бути виконані для досягнення стратегічних цілей шляхом розподілу та координації наявних ресурсів.

У роботі проводиться виділення у процесі стратегічного управління окремих етапів, послідовність яких складає ітеративний процес (рис. 1).

У процесі дослідження автор обґрунтовує наявність певних критеріїв, яким повинні відповідати стратегічні цілі банку: конкретність і можливість кількісної оцінки; досяжність і конкретність часових меж досягнення; гнучкість; порівнянність, взаємна підтримка та несуперечливість.

Найважливішим етапом стратегічного управління є процес стратегічного аналізу, який у загальному вигляді полягає у вивченні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища банку. Найбільш поширеними серед моделей аналізу є SWOT-аналіз, а також матриці BCG, McKinsey/GE, Arthur D. Little та Shell/DPM.

Стратегічний аналіз являє собою початковий етап стратегічного планування, який полягає у формулюванні цілей банку на планований період і визначенні шляхів їх досягнення. Сукупність стратегічної мети та шляхів її досяг-

нення формує стратегію, яка визначається виходячи з конкретних комбінацій зовнішніх і внутрішніх факторів.

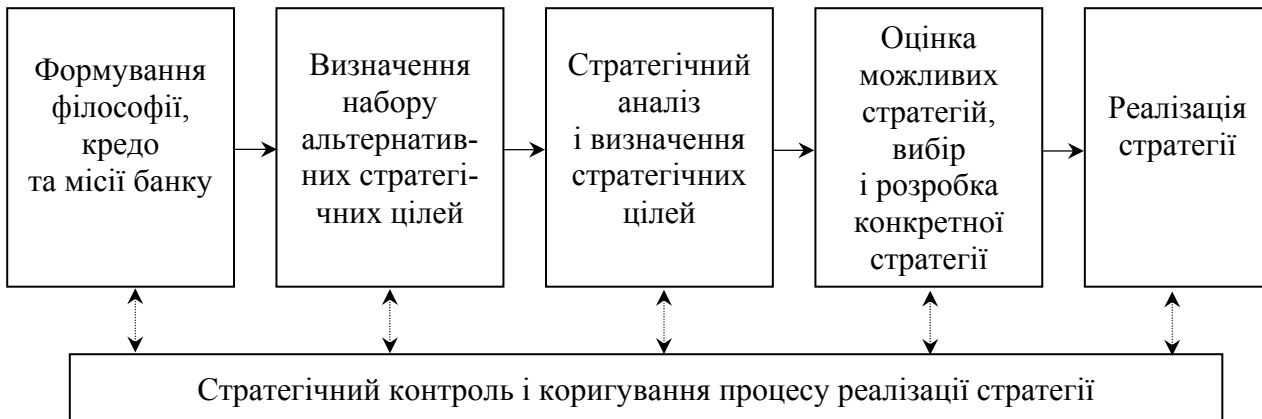


Рис. 1. Процедура стратегічного управління у банку

Для вибору оптимальної стратегічної альтернативи необхідно оцінювати стратегічні альтернативи розвитку банку, що, на думку автора, повинно відбуватися паралельно з формулюванням стратегічних альтернатив, що дозволяє зменшити витрати, пов'язані з аналізом неефективних варіантів стратегії.

Зазначається, що для досягнення конкурентних переваг, які є основою стратегії, необхідно оптимальним чином використовувати ресурси та напрямки діяльності банку. Обрана стратегія повинна відповідати зовнішньому оточенню банку, його цілям, бути досяжною та не суперечити іншим стратегіям банку.

З метою дотримання обраної стратегії в процесі реалізації стратегічного плану здійснюється останній етап стратегічного управління – контроль реалізації стратегії, яка є необхідною складовою й умовою існування системи стратегічного управління взагалі.

На основі аналізу світового досвіду зроблено висновок про необхідність трьох ієрархічних рівнів (компонентів) формального процесу стратегічного управління банку:

- 1) рівень банку в цілому (визначення стратегічної філософії розвитку, на основі якої здійснюється загальне керівництво та визначаються напрямки діяльності банку, створюється організаційна структура та здійснюється розподіл ресурсів. Рішення приймають рада директорів, президент, правління);
- 2) рівень підрозділів (реалізація основних стратегій, спрямованих на створення конкурентної переваги, розробка окремих стратегій для кожного підрозділу. Рішення приймають керівники банку або їх заступники);
- 3) функціонально-операційний рівень (розробка стратегій, які консоліднують функціональні або операційні вимоги; створення документів, що регламентують функціональні процеси формування та розвитку конкурентних переваг. Рішення приймають керівники підрозділів).

До основних специфічних рис стратегій, які розробляються вітчизняними банками, автор відносить:

- значний рівень ієрархічності;
- високий рівень спорідненості (банки застосовують обмежений спектр депозитних і кредитних послуг, який практично не піддається диференціації);

- “нечіткість”, підвищений рівень “плинності”, умовність меж;
- нелінійність (низький рівень чіткості і прогнозованості ефективності стратегічних рішень) та ін.

Таким чином, проаналізувавши особливості стратегічного управління у банку, автор стверджує, що його фінансова складова, пов’язана з формуванням і розподілом фінансових ресурсів, є основним чинником довгострокового розвитку банку. Саме від ефективності стратегічного управління фінансами як основним продуктом банківської сфери, в першу чергу, залежить загальний рівень ефективності діяльності банку в цілому.

Під фінансовою стратегією банку на практиці найчастіше розуміється частина фінансової діяльності, зорієнтована на строк понад одного року, основне завдання якої полягає у генеруванні позитивного фінансового гепу, тобто позитивної різниці між чуттєвими до зміни відсотка активами та пасивами.

Одним із найбільш важливих елементів фінансової стратегії банку є процес стратегічного фінансового планування, що являє собою діяльність найвищого рівня менеджменту по формулюванню загальних ідей і цілей, визначенню шляхів і засобів їх досягнення.

Фінансова стратегія – це невід’ємна частина загальної стратегії та місії організації. При цьому загальні стратегічні цілі та фінансові стратегічні цілі є тісно взаємопов’язаними (табл. 1).

Таблиця 1

**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

За результатами аналізу діяльності вітчизняних банків робиться висновок про те, що через різноманітні об’єктивні та суб’єктивні причини система стратегічного управління практично в усіх банках обмежується лише процедурою фінансового планування. На думку автора, багато в чому ця обставина зумовлена відсутністю науково-методичної бази стратегічного фінансового управління.

У другому розділі “**Науково-методичні підходи до впровадження фінансового стратегічного управління у банку**” запропоновано напрямки та конкретні механізми удосконалення системи стратегічного управління фінансовою діяльністю банку.

На основі результатів дослідження, а також практичного досвіду роботи банків, зокрема АППБ “Аваль”, автором пропонується 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).



Рис. 2. Схема фінансового стратегічного управління у банку

Аналіз банківської практики свідчить, що стратегічне фінансове планування практично цілком орієнтоване на вищу ланку керівництва банку та відповідає програмним цілям у частині залучення та розміщення ресурсів з урахуванням визначених обмежень. На даному рівні вирішуються завдання управління активами й пасивами (оптимізація портфеля фінансових ресурсів) шляхом визначення об’ємних показників діяльності лінійно-функціональних підрозділів банку.

На думку автора, одним із пріоритетних напрямків підвищення ефективності стратегічного фінансового управління у вітчизняних банках є активне впровадження технології бюджетування, яка може використовуватися для розробки як статичного, так і оперативного бюджету, що створить умови для чіткого прогнозування показників розвитку банку. В процесі побудови системи бюджетування повинен регулярно здійснюватися аналіз минулих і поточних тенденцій, а також умов функціонування на ринку, що можуть вплинути на ре-

альність прогнозу. Ефективно організований процес бюджетування у банку передбачає наявність сукупності бюджетів підрозділів, надання останніх до відділу планування та бюджетування (в АППБ “Аваль” це управління фінансового аналізу та прогнозування), де здійснюється їх вивчення, коригування та консолідація. У результаті формуються балансовий звіт, бюджет, звіт про рух грошових коштів для банку в цілому.

Значна увага приділяється дослідженню конкурентоспроможності банку, тобто його можливості здійснювати ефективну діяльність та досягати прибуткової реалізації послуг в умовах конкурентного ринку. Створення та реалізація конкурентоспроможних послуг є узагальнюючим показником стійкості банку, його здатності ефективно використовувати свій фінансовий, науково-технічний і кадровий потенціали.

У процесі дослідження автором робиться припущення про те, що оскільки основною метою банку є максимізація прибутку, то критерії прибутковості (розмір прибутку, рентабельність) можуть бути використані для оцінки конкурентної позиції банку на ринку. Однак, виходячи з результатів аналізу банківської статистики, до найбільш прибуткових в Україні поряд з визнаними лідерами (Промінвестбанк, Приватбанк, Укресімбанк і т.д.) входять банки, які 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.

Результати подальшого аналізу співвідношення критеріїв прибутковості та конкурентоспроможності у відносному виразі мають ще більш несподіваний характер: найбільш рентабельними на сьогодні в Україні є дрібні та середні банки, аналіз поточних аспектів і перспектив діяльності яких свідчить про те, що їхнє місце і роль у вітчизняній банківській системі залишаються незначними.

Отже, на думку автора, прибуток і рентабельність не слід вважати основними, а тим більше виключними критеріями оцінки рівня конкурентоспроможності банку, виходячи з того, що конкурентоспроможність є категорією більшою мірою потенційною. Прибуток і прибутковість можуть виступати лише як критерії оцінки рівня реалізації цього потенціалу за певний період, що є попереднім відносно моменту оцінки.

Автор робить висновок про те, що як первинні критерії оцінки конкурентоспроможності банку слід використовувати абсолютні показники, такі як обсяг капіталу та частка ринку (у першу чергу депозитів юридичних осіб). Далі варто 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.

У роботі запропоновано декілька підходів, які дозволяють підвищити ефективність процедури стратегічного фінансового планування.

Один із підходів представлено матрицею “Депозити-кредити”, в межах якої аналізується зміна відповідних показників діяльності найбільших банків України за період з 01.01.1999 р. по 01.07.2002 р. (рис. 3).

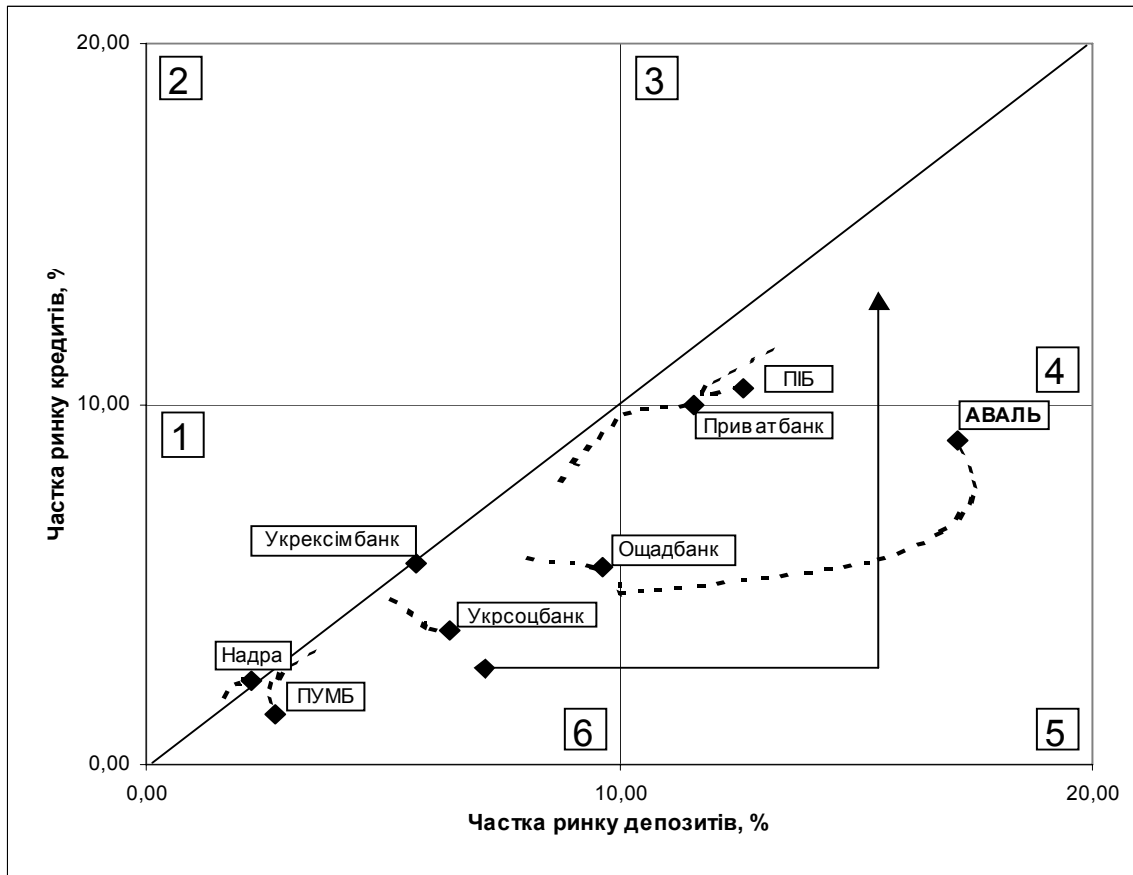


Рис. 3. Матриця “Депозити-кредити”

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що місце розташування банку (положення його в тій чи іншій ділянці даної матриці) дозволяє сформулювати певне уявлення стосовно нинішніх і перспективних позицій банку в умовах конкурентного ринку. Матриця дозволяє простежити динаміку розвитку банку та визначити в загальному вигляді стратегічну мету його подальшого існування.

Зміст наступного підходу полягає у використанні матриці, що будується на основі урахування абсолютних часток банку на ринку депозитів юридичних і ринку депозитів фізичних осіб. Віднесення банку до тієї чи іншої структурної складової цієї матриці дозволяє здійснювати оцінку результатів реалізації його фінансової політики в частині формування коштів, виявити ставлення вкладників банку до рівня конкурентоспроможності банку.

Автором обґрунтовується доцільність доповнення запропонованих методик стратегічного управління конкурентоспроможністю банку динамічним аналізом зміни місця банку на ринку з урахуванням розвитку ринку в цілому.

У третьому розділі **“Практичні питання стратегічного фінансового управління в банку”** детально аналізується проблема впровадження науково-методичних розробок по підвищенню ефективності стратегічного фінансового управління банківськими установами в умовах економіки перехідного типу.

Процедура розробки фінансової стратегії банку не є відокремленою діяльністю, а являє собою структурний елемент загального механізму стратегічного управління та окремих стратегій.

Початковим етапом процедури стратегічного фінансового управління є зіставлення фінансової стратегії з місією банку. Виняткове значення на даному етапі має стратегічний курс на охоплення того чи іншого сегмента цільового ринку.

Як свідчить банківська практика, фінансова стратегія банку містить такі складові:

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

У процесі управління активами та пасивами вирішується завдання забезпечення прибуткової роботи банку та дотримання ліквідності його балансу за рахунок систематичного аналізу ситуації та цілеспрямованої зміни структури активів і пасивів. На практиці ці завдання можуть бути віднесені до компетенції Комітету з управління активами та пасивами (КУАП). В компетенцію КУАП також входить: визначення цілей і принципів політики управління активами і пасивами; затвердження методик оцінки ризиків; визначення оптимальної структури ресурсної бази; планування обсягу та структури активів і пасивів; визначення системи показників для оцінки ефективності діяльності банку та ін.

Особливо важливою для забезпечення ліквідності та платоспроможності є стратегія управління власними коштами банку. Це обумовлюється необхідністю збільшення власного капіталу банку при розширенні його активних операцій і зростанні обсягів депозитів. Управління власним капіталом при цьому, в першу чергу, пов'язане з обґрунтуванням критеріїв його достатності, а також вибором показників, що дозволяють її оцінити.

Автором розглядається 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. 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 автору 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).

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	+

Таким чином, ліквідність банку є динамічним показником, що формується поступово та знаходиться під постійним впливом значної кількості факторів. Тому управління ліквідністю банку також має носити постійний характер і забезпечувати врахування всіх релевантних факторів.

Як найбільш ефективна стратегія управління ліквідністю банку автором пропонується стратегія управління активами та пасивами, відповідно до якої регламентуються частина попиту на ліквідні кошти, яка покривається за рахунків накопичених ліквідних коштів, та частина, яка покривається за рахунок позик. Рекомендується ризик стосовно позик знижувати шляхом попередніх домовленостей про відкриття кредитної лінії з банком-кореспондентом чи іншими постачальниками коштів.

У випадку орієнтації саме на цю стратегію забезпечення ліквідності банку підвищується значення процесу прогнозування довгострокової потреби в ліквідних коштах.

В роботі як один із інструментів підвищення ефективності стратегічного фінансового управління банку пропонується використовувати метод аналізу розривів (гар-аналіз), що дозволить банкам уникати криз ліквідності, істотно зменшувати негативні наслідки фінансових криз і повною мірою використовувати переваги, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі.

Як свідчать результати дослідження, для того, щоб у найкоротший термін надати кінцевому користувачу працездатну аналітичну систему, найбільш доцільно використовувати принцип так званого “спірального циклу”, суть якого полягає у послідовній розробці прототипів, тобто діючих програмних продуктів, що здійснюють частину функцій проектної системи та є цілком пристосованими для практичного використання.

При цьому як прототип, на думку автора, слід використовувати просту статичну модель аналізу розривів, під якою розуміється система, що виходить винятково зі стану справ, що склалися у банку в базисний момент часу. Надалі модель доцільно перетворити на динамічну, що дозволить прораховувати можливі зміни середовища в майбутньому та їхні ймовірні наслідки.

Для підвищення ефективності стратегічного фінансового управління у вітчизняному банку пропонується впровадження системи збалансованих показників (BSC), використання якої, як свідчать результати системного аналізу світового досвіду банківської справи, створює умови для оптимального виконання розроблених фінансових показників у всіх напрямках діяльності.

Однією з головних переваг використання BSC у порівнянні з традиційною системою реалізації фінансової стратегії є якісно більш високий рівень мотивації робітників на всіх рівнях ієрархії банку.

Автором пропонується такий набір стандартних обов'язкових елементів BSC: вимір (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та ріст), причинно-наслідковий зв'язок, завдання, вимірники, цілі та ініціативи.

На рис. 4 представлені характеристики причинно-наслідкового зв'язку між елементами різних вимірів концепції BSC для реалізації фінансової стратегії банку.



Рис. 4. Причинно-наслідковий зв'язок у межах концепції BSC для реалізації фінансової стратегії банку

В цілому для досягнення стратегічних цілей необхідне перетворення декларованих цілей у реальні дії та використання взаємопов'язаних показників для комплексної оцінки ефективності діяльності банку.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукової задачі, що виявляється в обґрунтуванні та впровадженні нових методів та підходів до удосконалення стратегічного фінансового управління у банку з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах перехідної економіки.

Основні висновки дисертаційного дослідження полягають у наступному:

1. Процес фінансового стратегічного управління більшості вітчизняних банків знаходиться на початковому етапі і являє собою складання фінансових планів на період не більше року.
2. В умовах банківської системи процедура стратегічного управління значною мірою визначається саме ефективністю управління фінансовими ресурсами як головним об'єктом і результатом діяльності банківської установи.
3. З метою вирішення задачі ефективного стратегічного фінансового управління пропонується методологія, згідно з якою відбувається орієнтування на фінансову стратегію як на процес управління в довгостроковому періоді, що складається з взаємопов'язаних функцій.
4. Стратегічні функції аналізу, планування, організації, 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.
5. Для вибору вірної стратегії конкретними банківськими установами необхідно розробити комплексний механізм оцінки конкурентоспроможності банків з урахуванням специфіки банківської діяльності та пристосованістю до ринкових умов. Встановлено, що конкурентоспроможність у банківській сфері має визначатися сукупністю показників, які враховують ринкові позиції банку. Серед цих показників особливе значення мають ті, які характеризують обсяги наданих кредитів та залучених депозитів. Отримані оцінки конкурентоспроможності сприятимуть вдосконаленню системи стратегічного фінансового управління.
6. Визначено, що безпосередня реалізація фінансової стратегії банку відбувається на оперативному рівні і розкривається через стратегії управління операційною діяльністю банку.
7. Встановлено, що аналіз розривів у банку має бути побудований таким чином, щоб на початковому етапі була розроблена відповідна статична модель, яка надалі має перетворитися в динамічну, котра дозволить прораховувати можливі зміни в майбутньому та їх ймовірні наслідки.

8. Рекомендується, щоб процес стратегічного фінансового управління у банку був сфокусований на питаннях впровадження розробленої фінансової стратегії у життя. При цьому банк має використовувати одну з доступних систем збалансованих показників ефективності, яка ставить за мету поєднання фінансових показників з відповідними нефінансовими показниками і спрямована на забезпечення безпосередньої реалізації фінансової стратегії.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1. Волошко І.В. Завдання фінансової стратегії банку // Вісник Сумського державного університету: Серія Економіка. – 2003. – № 5 (51). – С. 119-122 (0,2 д.а.).
2. Волошко И.В. Стратегическое планирование и оценка конкурентоспособности в управлении коммерческим банком // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: Зб. наук. праць. Т. 8. – Суми: ВВП “Мрія-1” ЛТД, УАБС, 2003. – С. 83-87 (0,2 д.а.).
3. 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 (0,2 д.а.).
4. 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 (0,8 д.а.; особисто автора 0,4 д.а.).
5. Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Аналіз конкурентоспроможності банків України // Економіст. – 2002. – № 12 (194). – С. 56-60 (0,6 д.а.; особисто автора 0,3 д.а.).
6. 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 (0,4 д.а.; особисто автора 0,2 д.а.).
7. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: Навч. посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 734 с. (54,0 д.а.; особисто автора 3,0 д.а.).
8. 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 (2,0 д.а.; особисто автора 0,5 д.а.).
9. 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 (1,8 д.а.; особисто автора 0,6 д.а.).
10. 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 (0,1 д.а.; особисто автора 0,05 д.а.).

11. 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.).

АНОТАЦІЯ

Волошко І.В. Стратегічне фінансове управління у банку. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.04.01 – фінанси, грошовий обіг і кредит. – Українська академія банківської справи, Суми, 2003.

В дисертації наводяться наукові положення, розроблені в межах галузі стратегічного управління фінансовою діяльністю банку в умовах перехідної економіки.

На основі результатів комплексного та системного аналізу існуючої практики вітчизняного та зарубіжного банківського менеджменту на стратегічному рівні визначено основні недоліки системи стратегічного фінансового управління у банку та окреслено основні напрямки їх усунення як на рівні окремого суб’єкта банківської сфери, так і на державному рівні.

У роботі пропонується впровадження окремих інструментів підвищення ефективності механізму стратегічного управління фінансовими ресурсами банку. Найбільш суттєвими з них є: концептуальні підходи (матриці) оцінки конкурентоспроможності, графічний метод оцінки ризиковості стратегічного розвитку, модель збалансованих показників діяльності банку (BSC), аналіз розривів (гар-аналіз).

Ключові слова: стратегія, фінанси, банк, ризик, ліквідність, конкурентоспроможність, управління.

АННОТАЦИЯ

Волошко И.В. Стратегическое финансовое управление в банке. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.04.01 – финансы, денежное обращение и кредит. – Украинская академия банковского дела, Сумы, 2003.

В диссертационном исследовании приводятся научные положения, разработанные в рамках стратегического управления финансовой деятельностью банка в условиях переходной экономики.

Одним из основных факторов конкурентоспособности экономики является обеспечение надлежащих предпосылок для стабильного и устойчивого развития банковской системы, поскольку именно она является базовым механизмом эффективного осуществления рыночных реформ. Однако отечественная

банковская система не занимает того места в экономике и не выполняет той роли в процессе рыночных преобразований, которые свидетельствовали бы об истинном ее статусе и приоритетности развития финансово-кредитной сферы.

Во многом данное положение объясняется незначительными объемами финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении отечественной банковской системы, что, в свою очередь, вызвано применением устаревших подходов и концепций к стратегическому управлению финансовыми ресурсами на уровне как отдельного банка, так и на макроуровне. Именно отсутствие комплексной целенаправленной линии поведения в области управления финансовыми ресурсами не позволяет отдельным банкам создать возможности для эффективного стратегического развития.

Автором осуществлено детальное исследование системы стратегического менеджмента организации вообще и банковского учреждения в частности, предложен алгоритм стратегического управления, определены основные особенности стратегического управления финансовыми ресурсами в условиях банковской сферы.

В рамках диссертационного исследования проведен системный анализ основных недостатков и проблем отечественной банковской системы, обоснована необходимость повышения эффективности стратегического финансового управления в банке по отдельным направлениям.

На основе зарубежного опыта стратегического финансового менеджмента и теоретических разработок ведущих специалистов предложен комплекс конкретных инструментов, применение которых на практике призвано служить решению проблем отечественных банков в части управления финансами в долгосрочной перспективе.

Предложен концептуальный подход к оценке конкурентоспособности банка, основанный на совмещении анализа динамики основных рыночных показателей деятельности и результатов объективного исследования совокупного мнения клиентуры.

Разработан и адаптирован к условиям банковской сферы подход к оценке и управлению рисками стратегического развития банка, в основе которого лежит дифференциация стратегических решений и направлений развития в зависимости от уровня риска (вероятности убытков) и размера потенциальных убытков.

Практическая значимость исследования во многом объясняется адаптацией и апробированием разработанных методических подходов к реализации стратегического финансового управления в условиях конкретного банка (АППБ «Аваль»).

В диссертации разработаны основополагающие принципы и алгоритм управления ликвидностью банковского института.

В качестве дополнительных инструментов обеспечения максимальной эффективности стратегического развития банка в измерителях финансовых по-

казателей предложены комплексные методики бюджетирования и анализа разрывов (gap-анализ).

Ключевые слова: стратегия, финансы, банк, риск, ликвидность, конкурентоспособность, управление.

SUMMARY

Voloshko I.V. Strategic financial management in bank. – Manuscript.

Dissertation for obtaining scientific degree of candidate of economic sciences by specialty 08.04.01 – Finance, money turnover and credit. – Ukrainian Academy of Banking, Sumy, 2003.

The scientific positions developed within the framework of sphere of strategic management in banking financial activity in transitive economy are resulted in dissertational research.

The disadvantages of existing foreign and domestic banking management practice in financial activities were described using complex and system analysis. Suggestions to solve existing problems in banking strategic management on micro and macro level were proposed.

There are proposals to introduce some instruments to improve efficiency of banking strategic financial management mechanism. The most important of them are: conceptual ways (matrixes) to evaluate competitiveness in banking sphere, graphical method of evaluation risks of strategic development, using Balanced Scorecard (BSC) model in banking sphere, using gap-analysis.

Key words: strategy, finance, bank, risk, liquidity, competitiveness, management.

Відповідальний за випуск
доктор економічних наук, професор
С.М. Козьменко

Підписано до друку 22.09.2003. Формат 60x90/16.
Обл.-вид. арк. . Гарнітура Times. Тираж 100 прим.

Видавництво “Слобожанщина”.
Адреса: 40030, м. Суми, вул. Кузнечна, 2.