

стратегію, яка б містила чітко сформульовані правила та принципи податково-бюджетної політики, зокрема щодо дефіциту бюджету та боргової політики. Окрім цього, можливо також встановити постійно діючі обмеження щодо дефіциту бюджету та рівня державного боргу на законодавчому рівні.

Література

1. Бюджетний кодекс України, 21 червня 2001 року № 2542-III.
2. Закону України «Про Національний банк України» від 20 травня 1999 року № 679-XIV.
3. «Тимчасове положення про зміст, порядок розробки Основних засад грошово-кредитної політики та здійснення контролю за їх виконанням», затверджене рішенням Ради Національного банку України від 8 червня 2001 року № 17.
4. DeLisle Worrell, «Monetary and fiscal coordination in small open economies», IMF Working Paper WP/00/56, 2000 (Washington D. C.: International Monetary Fund).
5. Bernard Laurens, Enrique G. de la Piedra, «Coordination of monetary and fiscal policies», IMF Working Paper WP/98/25, 1998 (Washington D. C.: International Monetary Fund).

М. С. Журко

Київський національний економічний університет

КОРЕКЦІЯ СТРАТЕГІЇ БАНКУ В ПРОЦЕСІ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

В процесі планування діяльності банківської установи, як і будь-якого іншого суб'єкту господарювання, виділяють два основні види планування — стратегічне і оперативне (тактичне). Стратегічне планування покликане забезпечити розвиток банку в довгостроковому періоді, оперативне планування має за мету виконання стратегічних планів шляхом складання тактичних планів та оперативного втручання в стратегічний план для його корекції чи уточнення.

Визначимо причину необхідності внесення змін в стратегічний план банку. В процесі планування на етапі визначення стратегії з-поміж багатьох варіантів обирається один, який найбільше відповідає політиці банку та існуючим на ринку і в економіці тенденціям та прогнозам на майбутнє. Проте якщо цілі, поставлені банком, та початкова інформація, на яку спирається планова команда, є чітко вимірними, то для визначення вихідних даних фактично використовується той прогноз, імовірність настання якого є найбільшою. У випадку, коли такий прогноз справджується не повністю, або вини-

кають об'єктивні зовнішні обставини, які на момент складання плану неможливо було передбачити, виникає необхідність втручання в стратегічний план банку. Будь-які інші фактори, які призводять до коригування стратегії банку, є наслідками в першу чергу прорахунків при її визначенні та формуванні фінансових планів, що є недоліком не стратегічного плану в цілому, а професіоналізму банківських менеджерів, відповідальних за планування.

Особливе значення серед факторів невизначеності, які призводять до коригування стратегії, відіграють дії конкурентів банку на ринку, адже прогноз щодо їх дій спирається на реакцію інших банків на заходи, вжиті банком в процесі реалізації власної стратегії. Інакше кажучи, має місце «замкнене коло», підсилене кумулятивним ефектом — банк при розробці стратегії повинен врахувати дії конкурентів, якими вони відреагують на дії банку при реалізації цієї стратегії. Помноживши дану невизначеність на особливості непередбачуваної вітчизняної економіки, ми дійдемо до висновку, що стратегічний план не є непорушною догмою і завжди потребує уточнень. Проте певний рівень ймовірності не є негативним фактором, який ставить під загрозу створення та використання в роботі стратегічного плану, адже першочергова задача стратегії — визначення напрямку руху. Неможливо вимагати від стратегії стовідсоткової гарантії досягнення цілі. Ми порівнюємо стратегію з прокладенням курсу вітрильного корабля — неможливо гарантувати його прибуття в порт призначення з точністю до хвилини через вплив течії, вітру, людський фактор. Проте врахувавши сам факт дії цих факторів та їх можливий вплив на рух корабля, можна визначити, по-перше, графік руху, по-друге, спланувати вахти, по-третє, визначитись щодо корекцій, яких, можливо, буде потребувати курс. Так само і в банківському плануванні — врахувавши існуючі тенденції, можна підготувати все для необхідного коригування плану.

Наприклад, неможливо точно спрогнозувати зміну курсу гривні до іноземних валют, проте можна врахувати тенденції зміни цього курсу і визначити такі прогнозні значення контрольних показників за операціями з іноземною валютою, корекція яких не призводила б до значної зміни бізнес-плану.

Виходячи з вищенаведеного, розглянемо детальніше, як саме відбувається процес коригування стратегічного плану.

Кінцевий результат процесу планування в банку — фінансовий план — містить в собі як річні, так і кварталні показники банківської діяльності. На протязі останнього місяця кварталу здійснюється порівняння фактично досягнутих показників з плановими. Найпростіший метод при цьому — фактично отримані показники за два мі-

сяці збільшити на третину і таким чином отримати квартальний результат. Проте такі цифри матимуть лише деяку схожість з тими, що насправді будуть отримані за результатами кварталу. Таке відхилення викликане нерівномірністю ділової активності на протяжці року та її позбавленні наприкінці звітних періодів. Так, в банківській діяльності досить часто трапляються випадки, коли обсяг доходів від діяльності підрозділу, скажімо, за березень, значно зростає в порівнянні з січнем або лютим, і така закономірність спостерігається постійно. Тому уточнений прогноз діяльності банку (або відокремленого підрозділу) за квартал здійснюється в останню декаду кварталу, коли вже можна провести точніший прогноз доходів, витрат, резервів та прибутку. Для такого прогнозу сумуються показники, досягнуті станом на дату прогнозу, та прогнозні показники до кінця кварталу. Досить часто такі попередні прогнози співпадають з підсумками діяльності за звітний квартал. Проте основна робота для планової команди банку починається при визначенні факторів, які призвели до відхилення фактичних показників від планових контрольних показників.

Звичайно, що причиною перевищення фактичних показників над плановими приділяється значно менше уваги, ніж при зворотній ситуації. При аналізі невиконання контрольних показників ми рекомендуємо здійснювати пофакторний аналіз отриманих результатів. Так, невиконання планів за доходами кредитного підрозділу може бути зумовлене дією наступних факторів: відхилення фактичного обсягу кредитного портфеля від планового значення, відхилення фактичної відсоткової ставки за користування кредитами від планової, погіршення якості кредитного портфеля і низька дисципліна повернення кредитів і сплати відсотків. Якщо певною мірою другий фактор (ринкова ставка за користування кредитами) носить об'єктивний характер, залежить від дій конкурентів та загальноекономічної ситуації і може бути компенсований шляхом відповідного зменшення ставок за користування залученими ресурсами, то перший і, особливо, останній фактори є результатом недостатньо активної роботи кредитного підрозділу та відділу залучення клієнтів або маркетингового відділу.

Після визначення факторів, які спричинили відставання фактичних показників від планових, слід зробити висновки, наскільки таке відхилення може призвести до невиконання фінансового плану в цілому. Так, якщо план першого кварталу за певним видом операцій було виконано на 85 відсотків, і при цьому мало місце стрімке зростання доходів від фактично нульового рівня в першому місяці кварталу до майже планового в третьому, то можна

спрогнозувати, що в наступному кварталі навіть при уповільненні темпів зростання контрольні показники за даною послугою/продуктом будуть виконані, а, значить, і немає необхідності у втручанні в стратегію банку.

Якщо ж має місце незначне або негативне зростання доходів від певної послуги (продукту), банку необхідно вносити корективи в свою стратегію. На цьому етапі найважливіше визначити, який саме елемент стратегії потребує змін: буде це продуктова (товарна) стратегія, кадрова політика банку, організаційна політика чи інший елемент стратегії. В такому випадку після коригування стратегічного плану заново здійснюється розрахунок бізнес-плану, фінансового плану та контрольних показників. Своє відображення ці цифри знаходять в планах доходів і витрат банку (або окремого підрозділу), бюджеті банківської установи. Вже в наступному кварталі банк зможе визначити, наскільки вдалим було коригування стратегічного плану, і наскільки тепер досягнуті показники відповідають запланованим.

Проте коригування окремих елементів стратегічного, а отже і бізнес-плану, мають місце і без порівняння квартальних показників з плановими. Ми рекомендуємо в повсякденній діяльності відстежувати ряд показників, що характеризують важливі нюанси функціонування банківської установи, і присвоїти їм назву «тривожних дзвінків». В якості таких сигнальних показників можна використовувати процентну маржу, співвідношення активів і пасивів за строками користування та ліквідністю, інші значущі для банку показники. Можливо в такій якості використовувати визначені Національним банком України обов'язкові нормативи (короткострокова ліквідність, нормативи валютної позиції тощо). В даному випадку «тривожним дзвінкам» заздалегідь присвоюється певна межа значень, в яких вони повинні знаходитись. Наприклад, відсоткова маржа для банку визнається прийнятною в межах 8—12 відсотків. При відхиленні розрахункового значення маржі за межі цього «коридору» слід активно вплинути на ситуацію. Зростання маржі означатиме в цьому випадку спекулятизацію даної послуги, що в подальшому може призвести до відтоку клієнтів в інші банки, зниження прибутку до недоотримання прибутку банком та загрози прибутковості його діяльності. Аналогічно і для інших показників — значне відхилення в співвідношенні запланованої і фактичної структури активів і пасивів вимагає оперативного втручання з метою недопущення ситуації кризи ліквідності. В даному випадку банку слід або активніше знаходити своїх клієнтів на ринку, або підвищувати відсоткові ставки, що повинно призвести до зростання ресурсної бази. Для та-

кого оперативного керування в кожному банку повинен бути створений керівний орган, відповідальний за оперативне втручання в стратегію банківської установи.

Ми пропонуємо наступну блок-схему процесу коригування фінансових планів в комерційному банку:



Позначення на схемі:

відповідає плану ----->

не відповідає плану ----->

Особливість втручання в стратегію банку полягає в тому, що найбільш динамічною та адаптивною до змін виступає маркетингова стратегія банку. Це викликано тим, що, по-перше, маркетингові методи можуть бути змінені в короткостроковому періоді часу, що практично неможливо для інших стратегій (філіальної, організаційної тощо). По-друге, маркетингова стра-

тегія здатна до селекційного впливу саме на ті продукти/послуги/ринки, які вимагають оперативного втручання. І, нарешті, маркетингова стратегія має справу з оточуючим середовищем і покликана змінювати його, або адаптувати внутрішнє середовище банківської організації до зовнішнього (чи навпаки). Тому найчастіше оперативне втручання зводиться до зміни цін на продукти/послуги, реклами та видів просування конкретних банківських продуктів/послуг на ринок.

Ще одна причина, яка може призвести до необхідності зміни в стратегії — це зміна стратегії головного підприємства промислово-фінансової групи, якщо банк є орієнтованим на задоволення потреб такої групи. Така зміна може бути пов'язана з виходом ПФГ на міжнародні ринки, різкими змінами на ринку, де діє головне підприємство, тощо. Зазвичай таким змінам підлягають спеціалізовані середні банки. Крупні банківські установи не можуть бути орієнтованими на задоволення вимог конкретного переліку клієнтів, проте належність ряду підприємств до VIP-клієнтів найчастіше дає їм можливість користуватися рядом переваг, в тому числі більш привабливими тарифами — це також є одним з стратегічних напрямків діяльності банку.

Нарешті, зміни в стратегії можуть бути викликані форсмажорними обставинами — загальною кризою в банківській сфері, значним втручанням держави в економіку, військовими діями, природними катаклізмами, загальнонаціональними страйками тощо. В даному випадку мова буде йти вже не про ряд змін в стратегії, а докорінне її перетворення. Ми вбачаємо за такого розвитку подій в стратегії не просто ряд дій, направлених на перспективу, а антикризовий план, який від звичайного буде відрізнятися насамперед меншим періодом планування, жорсткішими заходами, періодичністю перегляду та корекції, наслідками впровадження в дію. Адже мова йтиме не про частку завойованого ринку і обсяг банківського прибутку, а про виживання банку як основну мету плану.

Література

1. Бор М. З., Пятенко В. В. Менеджмент банков: организация, стратегия, планирование / М., ИКЦ «ДИС», 1997, — 288 с.
2. Забродский В. Моделирование стратегического управления в коммерческих банках // Бизнес-информ, № 4, 1998, С. 65 — 67.

3. Масленчиков Ю. С. Концепция развития банковской группы // Оперативное управление и стратегический менеджмент в коммерческом банке, № 2, 2002, С. 55—61.

О. В. Загортько

Київський національний економічний університет

ІНФЛЯЦІЯ ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ГРОШОВО-КРЕДИТНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

З метою підвищення рівня та якості життя населення, конкурентоспроможності суспільства та національного виробництва у найближчій перспективі в Україні повинні бути забезпечені високі темпи економічного зростання. Низький рівень інфляції є одним із основних факторів динамічного розвитку економіки, оскільки він виступає основою для підтримання позитивних очікувань економічних суб'єктів, зниження ризиків та прийняття обґрунтованих рішень відносно заощаджень, інвестицій та споживчих витрат. Тому, грошово-кредитна політика, яка буде спрямована на стійке зниження рівня інфляції, підвищить потенціал економічного зростання.

В багатьох країнах в якості індикатора, який характеризує грошово-кредитну політику розглядається індекс базової інфляції. В Росії, наприклад, базова інфляція розраховується з січня 2003 р. і використовується як допоміжний показник, який відповідає встановленому цільовому показнику індексу споживчих цін в грошово-кредитній політиці. Щоб визначити цей показник, з індексу споживчих цін вилучають найбільш мінливі компоненти: 1) ціни на деякі продовольчі товари, коливання яких мають тимчасовий та сезонний характер, 2) ціни на товари/послуги (тарифи), що залежать від політики уряду.

Отже, базова інфляція є індикатором довгострокової структурної тенденції зміни рівня цін. В Україні не існує методології розрахунку базової інфляції, тому вилучення з кошику індексу споживчих цін зазначених товарів та послуг було зроблено за власними оцінками, враховуючи вище зазначені умови.

Динаміка отриманого в результаті розрахунків індексу базової інфляції більш згладжена та не схильна до значних сезонних коливань, через вилучення з кошику індексу споживчих цін деяких продовольчих товарів, паливно-мастильних матеріалів та житлово-комунальних послуг. Після вилучення питома вага кожного/ї товару/послуги, які залишаються в загальних споживчих витратах населення, перерозподіляється в бік збільшення. Тому внесок зрос-