

## МІСЦЕ ПРОГНОЗУВАННЯ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

*Запропоновано новітні методичні підходи щодо прогнозування фінансової діяльності банку та визначення місця прогнозування у процесі стратегічного управління.*

*Розглядається пошукове та нормативне прогнозування фінансового стану банку за різними сценаріями. Також запропонована залежність результатів прогнозування від рівнів та часового горизонту*

**Ключові слова:** стратегічне управління, оперативне прогнозування, тактичне прогнозування, стратегічне прогнозування, пошуковий прогноз, нормативний прогноз.

**Постановка проблеми.** За сучасних економічних умов жодний банк не може успішно функціонувати без розроблення концептуальних засад свого розвитку, які формуються у вигляді стратегії. Реалізація науково обґрунтованих комплексних стратегій дозволяє банкам протистояти дії різноманітних негативних факторів оточення. В умовах динамічного зовнішнього середовища нестабільної української економіки незмірно збільшуються можливі негативні наслідки управлінських помилок. У поєднанні з традиційно високим рівнем ризикованості банківського бізнесу це визначає особливу роль і фундаментальне значення *стратегічного управління та прогнозування*. Прийняття оперативних управлінських рішень, які не базуються на системі стратегічних настанов і принципів, супроводжується посиленням тенденцій непослідовності та стихійності розвитку банку і робить його успішний довгостроковий розвиток практично неможливим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для оцінки альтернативних стратегій, які є найважливішою складовою стратегічного управління, велике значення мають прогнозні моделі, за допомогою яких можна аналізувати різноманітні варіанти розвитку банку, а також оцінити можливі наслідки зміни зовнішніх умов

його функціонування, таких як стан фінансової системи та економіки країни в цілому.

Не дивлячись на те, що банківська система на сьогодні є галуззю з високим рівнем автоматизації і комп'ютеризації, майже відсутня методологія прогнозування розвитку банку та надання результатів, які будуть вхідною інформацією для стратегічного управління. Більшість методик прогнозування стосуються макроекономічних показників [1; 2; 3; 4] або показників розвитку окремих галузей промисловості [5]. Оскільки діяльність банківських установ має свої особливості, то виникає об'єктивна необхідність розробки окремої методики прогнозування банківської діяльності з урахуванням її специфіки.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є розробка методичних підходів щодо прогнозування фінансової діяльності банку та визначення місця прогнозування у процесі стратегічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі своєї діяльності банк повинен постійно оцінювати свій фінансовий стан для контролю тих стратегічних задач і цілей, які були поставлені перед ним. Оцінка поточного фінансового стану дозволяє відповісти на питання "де зараз знаходиться банк?", а також побачити тенденції зміни основних показників його роботи. Однак такий аналіз не дозволяє з високим рівнем ймовірності спрогнозувати подальший розвиток банку, оцінити можливі наслідки зміни зовнішніх факторів.

Під терміном “*стратегічне управління банку*” ми розуміємо вид управління, спрямований на формування бажаного економічного стану банку, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі шляхом істотної зміни якісних характеристик його розвитку, що має необоротні або довгострокові наслідки.

Основними завданнями стратегічного управління банку є:

- забезпечення позитивної динаміки розвитку та підвищення конкурентоспроможності шляхом концентрації ресурсів на позиціях, принципових для досягнення поставлених цілей;

- зниження ризиків впливу зовнішнього середовища (забезпечення регламентації дій у різних ситуаціях (нестабільність ринків, девальвація, зміна умов конкуренції, зниження прибутковості, зміна принципових положень законодавства та ін.) шляхом попередньої підготовки до подібних ситуацій, що дозволяє у випадку їх виникнення діяти за планом, коригуючи його певним чином, а не намагаючись терміново розробляти новий алгоритм розвитку).

Для виконання завдань стратегічного управління *необхідно прогнозувати* наслідки багатьох параметрів, що визначають зовнішнє та внутрішнє середовище банку. Для цього необхідне прогнозування банківської діяльності на всіх ієрархічних рівнях її прояву. Застосувавши принцип системності, можна виділити 4 рівні прояву банківської діяльності: держава в особі центрального банку; система банків другого рівня як складова банківської системи країни; банк як елемент системи банків другого рівня; підрозділ (філія) банку як елемент банківської установи.

Головними *функціями прогнозування* є:

- оцінка існуючого рівня розвитку економічних та соціальних процесів і виявлення їх тенденцій;

- опис можливих або бажаних перспектив, станів об’єкту прогнозування у майбутньому;

- обґрунтування вибору певних рішень та оформлення прогнозу, плану діяльності.

Основа прогнозування діяльності банку складають такі *принципи*:

- *системність* (банк розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і містить у свою чергу ряд підсистем);

- *комплексність* (прогноз стану усіх елементів банку);

- *динамізм* (прогнозування динамічного розвитку);

- *урахування особливостей банку* (галузевих, регіональних та ін.).

Прогнозування поєднує в собі два елементи – *передбачення і притучення*. Відповідно до цього виділяють пошуковий і нормативний прогнози. Якщо в першому випадку описують можливі перспективи, стани, рішення проблем у майбутньому, то в другому – визначають бажаний (можливий) стан розвитку об’єкта під впливом цілеспрямованої діяльності. *Пошуковий прогноз* має більш теоретико-пізнавальний характер, не враховує цілеспрямованих дій з боку суб’єктів керування. Його завдання – з’ясувати, як буде розвиватися досліджуваний об’єкт у випадку збереження існуючих тенденцій. *Нормативний прогноз* має управлінський характер, пов’язаний з можливістю прийняття на підставі отриманих знань управлінських рішень, його розробляють на підставі раніше визначених цілей. В той час як *пошуковий прогноз* при визначенні майбутнього фінансового стану банку відштовхується від його минулого і теперішнього, *нормативний прогноз* розробляється у зворотному напрямку: від бажаного стану у майбутньому до існуючих тенденцій та змін у ракурсі поставлених цілей.

*Пошуковий прогноз фінансового стану банку* – це проекція фінансового стану банку на майбутнє згідно виявлених тенденцій та з урахуванням прогнозного фону (факторів впливу), а також пошук можливих проблем, які підлягають вирішенню. Пошуковий прогноз ґрунтується на оцінці стратегічного положення банку, що здійснюється шляхом аналізу змін, що виникали в економічному оточенні, та виявлення рівня їхнього можливого та реального впливу на діяльність банку.

Пошукове прогнозування здійснюється за двома напрямками – прогноз зовнішнього середовища і прогноз внутрішнього середовища банку.

– прогноз зовнішнього середовища та визначення факторів, суб'єктів і сил, які здійснюють прямий (середовище прямого впливу – це постачальники, клієнти, посередники, клієнти, партнери, контактні аудиторії та ін.) або опосередкований (економіка, політика, культура, НТП і т.д.) вплив на діяльність банку, діючи за його межами та визначаючи можливості його стратегічного розвитку.

– прогноз внутрішнього середовища (прогнозування факторів, які піддаються безпосередньому управлінському впливу з боку керівництва банку – персонал, організаційна культура та структура управління, технології, обсяг і якість ресурсів, якими володіє банк відповідно до основних функціональних напрямків діяльності тощо);

Прогнози динаміки ринкових параметрів будують, як правило, за кількома сценаріями: базовим, песимістичним (параметри ринку змінюються в несприятливому напрямі) та оптимістичним (параметри ринку змінюються сприятливіше ніж очікувалося).

Нормативний прогноз фінансового стану банку – це проекція фінансового стану банку

Таблиця 1. Залежність результатів прогнозування від рівнів та часового горизонту

Рівень прогнозування	Горизонт прогнозування	Результат прогнозування
Стратегічний	Довгостроковий (3 – 5 років)	Бізнес-план
Тактичний	Середньостроковий (1 рік)	Прогнозна модель
Оперативний (поточний)	Короткостроковий (1 – 3 міс.)	Прогнозний баланс і бюджет

Перший рівень – це стратегічне прогнозування, яке фактично являє собою процес моделювання банківської діяльності на основі обмежень портфеля банку. Стратегічне прогнозування визначає шляхи і засоби досягнення цілей, а тому є основним і невід'ємним елементом фінансової стратегії банку. Завдяки стратегічному прогнозуванню визначається перспектива розвитку, розробляється концептуальна основа для прийняття кардинальних рішень щодо майбутніх банківських ринків, продуктів, структури, прибутковості і профілю ризику

на майбутнє згідно з поставленими цілями і визначення потенціалу банку, необхідного для досягнення нормативного стану. У процесі нормативного прогнозування визначається рівень відповідності внутрішніх ресурсів і можливостей банку стратегічним завданням забезпечення та підтримки конкурентних переваг в умовах зовнішнього середовища. Таким чином, метою нормативного прогнозування є визначення стратегічного потенціалу банку, під яким розуміють сукупність ринкових переваг, наявних ресурсів і можливостей банку для розробки та реалізації стратегії. Кінцевою метою нормативного прогнозування є надання менеджерам необхідної інформації для прийняття адекватних стратегічних рішень.

Результатом нормативного прогнозування є розробка бізнес-плану та побудова цільової фінансової моделі банку, визначення цільових значень параметрів системи (банку), обґрунтування прогнозних показників фінансових результатів, побудова прогнозного балансу та бюджету банку.

Система прогнозування в сучасному банку є складною ієрархічною структурою, що має, як мінімум, три рівні – стратегічний, тактичний і оперативний.

банку. Мета стратегічного прогнозування полягає в удосконаленні реакції банку на ринкову динаміку та поведінку конкурентів.

Період, на який можна дати відносно надійний стратегічний прогноз розвитку банку, у країнах з розвинутою економікою складає від 3 до 10 років, у країнах із перехідною економікою – від 3 до 5 років. Якщо часові межі прогнозу стратегічного розвитку є більш значними, його надійність значно зменшується, створюючи тим самим перешкоди для успішного стратегічного управління.

Сутність стратегічного прогнозування полягає в:

- прогнозуванні і формальному описі основних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на виконання банком своїх функцій;
- формуванні бажаної (оптимальної) структури активів і пасивів;
- прогнозуванні фінансових показників на майбутні періоди.

Результати фінансового прогнозування даного рівня практично цілком орієнтовані на вищу ланку керівництва банку і повинні відповідати програмним цілям у частині залучення і розміщення ресурсів з урахуванням заданих обмежень.

*Етапи стратегічного прогнозування:*

1) аналіз зовнішнього середовища банку (на цьому етапі здійснюється макроекономічний аналіз навколишнього середовища);

2) аналіз внутрішнього середовища банку (на цьому етапі визначається місце банку в банківській системі, а також оцінюються його сильні і слабкі сторони);

3) розробка прогнозованої моделі (бізнес-плану).

Результатом цього рівня прогнозування є формування *прогнозованої моделі* (бізнес-плану), де у кількісному (вимірному) вигляді мають бути віддзеркалені стратегічні цілі банку, роблені певні припущення щодо деяких параметрів розвитку зовнішнього середовища (загально-економічні прогнозовані агрегати, прогноз норми відсотка). Стратегічна прогнозна модель банку має складатися з відповідної кількості річних (тактичних) прогнозованих моделей.

Другий рівень прогнозування діяльності банку – це *тактичне прогнозування*, що виконується на 1 фінансовий рік. Його метою є прогнозування фінансових результатів, очікуваних при виконанні того чи іншого варіанту бізнес-плану. Цей рівень прогнозування забезпечує моніторинг фінансової діяльності банку шляхом ідентифікації основних ризиків за допомогою моделей аналізу його діяльності на основі балансових рівнянь (основного балансового рівняння, модифікованого балансового рівняння, рівняння динамічного бухгалтерського балансу і капітального рівняння).

Прогнозування в рамках цього рівня передбачає:

– прогнозування агрегованого балансу банку на заданому інтервалі часу в розрізі збільшення власного капіталу банку, структури власних і позикових коштів, збалансованості між прибутковістю і ліквідністю банку;

– прогнозування окремих показників діяльності банку на майбутній фінансовий рік;

– розробку та доведення до продуктивних підрозділів оперативних коригувальних рішень у частині формування фінансових потоків (прогнозування кредиторської і дебіторської заборгованості банку) і т.п.

Тактичне прогнозування використовує формальні моделі та методи і базується на гіпотезі про можливість передбачення та контролю майбутнього. Результат тактичного прогнозування – річна фінансова модель банку, де визначаються прогнозовані фінансові показники. Ці показники є надійним засобом контролю за діяльністю банку в майбутньому році.

Третій рівень – це *оперативне (поточне) прогнозування*. Його метою є розробка конкретних оперативних прогнозів, які дають змогу визначити на майбутній період усі джерела фінансування розвитку банку, сформувати структуру його доходів і витрат, забезпечити постійну платоспроможність банку, передбачити структуру його активів і капіталу на кінець прогнозованого періоду.

Оперативне прогнозування є найбільш точним і дуже тісно пов'язане з бюджетуванням. У західній практиці звичайно вживають термін “бюджетування”, яке походить від англійського терміна “budgeting”<sup>1</sup>, говорячи про оперативне фінансове планування.

Результатом цього рівня прогнозування є розробка прогнозованого балансу та формування бюджету банку – фінансового документа, який визначає джерела формування доходів і витрат і фіксує фінансовий результат діяльності банку.

<sup>1</sup> Англійський термін «budget» – бюджет – походить від латинського слова «bulga» – шкіряний мішок. У середньовічній Англії скарбник зі шкіряним мішком, наповненим грішми, ставав перед парламентом і виголошував фінансову промову.

Оперативне прогнозування та бюджетування зараз є однією з необхідних складових системи управління будь-якого банку та включаються до фінансово-економічного механізму стратегічного менеджменту.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, зазначимо: період стихійного, без прогнозу, функціонування банків в Україні закінчився. Умовою їх виживання, а тим більше довгострокового успішного розвитку може бути лише стратегічне управління та прогнозування. Використання системи прогнозування дозволяє банкам отримувати певні *переваги*:

- в аспекті фінансів: прогнозування та планування надходжень і використання фінансових ресурсів протягом планового періоду та встановлення чітких фінансових меж діяльності банку; внутрішнє структурування банку шляхом створення “центрів фінансової відповідальності”;

- в аспекті комерційної діяльності: вивчення та прогнозування місця та перспектив продукції банку на ринку; формулювання та виконання дій, спрямованих на поліпшення фінансового стану банку в цілому;

- в аспекті планово-аналітичної діяльності: детальний аналіз всіх напрямків діяльності банку; розробка всебічно обґрунтованих прогнозів та планів; кількісна та об’єктивна оцінка досягнення короткострокових цілей банку (без емоційних і суб’єктивних поглядів керівників);

- в аспекті комплексного управління: координація діяльності всіх підрозділів з метою оптимізації процесу досягнення кінцевих результатів; створення умов для децентралізації управління;

- в аспекті організації контролю: створення умов для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями; можливість контролю рентабельності; підвищення загальної ефективності діяльності банку.

Таким чином, прогнозування дозволяє подати робочі бізнес-процеси банку на мові математичного та статистичного аналізу, що

дає можливість застосувати математичні та статистичні пакети прикладних програм для:

- виявлення трендів, сезонних та циклічних складових рядів даних по кожному бізнес-процесу;

- підбір моделі процесу та розрахунок на основі економетричних методів (побудова систем рівнянь);

- кореляційний, дисперсійний та інші види аналізу масивів даних;

- експертні методи.

Прогнозування дає вигідні переваги керівникам, оскільки воно дає уявлення про ефективність бізнес-процесів з математичної та статистичної точок зору.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України “Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України” // Голос України від 08.04.1999р.

2. Гесць В.М. Економічна політика і середньостроковий прогноз розвитку економіки України // Економіка і прогнозування. – 2001. – № 1. – с. 1-50.

3. Янковой О.Г., Яшикіна О.І. До проблеми вибору математичної форми трендів при прогнозуванні соціально-економічних показників // Вісник соціально-економічних досліджень ОДЕУ. – 2003. – № 14. – с.341-346.

4. Корнієнко Є., Шаповаленко Н. Аналіз та прогнозування показників зовнішньої торгівлі України: роль факторів РЕОК, зовнішнього та внутрішнього попиту // Вісник НБУ. – 2006. – № 7. – с. 24-31.

5. Шандарова Н.В. Визначення механізму прогнозування показників розвитку виробництва // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 2(32). – с. 182-189.

КОТ Ольга Вікторівна – аспірантка кафедри менеджменту банківської діяльності Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Наукові інтереси:

- фінансовий аналіз та прогнозування фінансового стану банків;

- проблеми попередження банкрутства банків