

УДК 338.984

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

*Добровенко О.А.*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна  
e-mail: DobrovenkoOA@oschadnybank.com*

У статті розглянуто сучасний стан стратегічного управління в банківських установах України, проаналізовано правове регулювання процесу стратегічного планування у вітчизняній банківській системі з урахуванням оновленого законодавства з цієї проблеми.

**Ключові слова:** банківська установа, стратегія, стратегічне планування

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми дослідження зумовлена більш глибоким розумінням власниками та менеджментом банківських установ необхідності довгострокового стратегічного планування. Інвестиційна привабливість банківської системи України сприяє припливу іноземного капіталу, що дає поштовх до розвитку банків, а звідси і зростання реальної економіки країни і добробуту населення. Але конкурентоспроможність та тривалий розвиток не можливий без наявності довгострокового плану або стратегії розвитку будь-якої компанії.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз наукових публікацій свідчить, що дослідження проблем методології та практики процесу стратегічного планування присвячено багато досліджень іноземних та вітчизняних вчених: Х. Віссема, Р. Кох, Г. Мінцберг, В. Катькало, В. Єфремов, І. Парасій-Вергуненко, І. Смолін та інших науковців. Проте окремі правові аспекти стратегічного планування в банківських установах України досліджені недостатньо. Це пов'язано з недостатнім врегулюванням цього питання на законодавчому рівні.

**Метою дослідження** є проаналізувати сучасний стан правового регулювання процесу стратегічного планування у банківських установах України. Ця мета визначила основні завдання статті: розглянути сучасний стан корпоративного управління та стратегічного планування в банківських установах України, проаналізувати світові практики та вітчизняні нормативні документи зі стратегічного планування та охарактеризувати оптимальні періоди планування для вітчизняних банків.

**Викладення основного матеріалу.** Теоретично та практично доведено, що банк, який функціонує на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію ринкового розвитку, яка є достатньо гнучкою, адаптованою до доволі нестабільних умов зовнішнього, економічного та правового середовища та такою, що враховує теоретичні та практичні напрацювання, що вже існують у світі [1, с. 64].

Разом з тим відомо, що, незважаючи на тривалу історію та інтенсивність розробок у сфері стратегічного менеджменту, наука ще остаточно не дійшла висновку щодо сутності стратегії та методів її формування. Про це свідчить існування, як мінімум, десяти шкіл, які, дотримуючись різних підходів, розглядають

стратегію як план, принцип поведінки, позицію, перспективу або особливий прийом. Проте сформувався певні положення, щодо яких існує згода і які варто, на наш погляд, врахувати у процесі стратегічного планування:

- стратегія стосується і організації і її оточення;
- стратегія не буває простою;
- від стратегії залежить добробут організації;
- стратегія – це її зміст, і процес розробки та реалізації;
- стратегію неможливо продумати до кінця;
- стратегії існують на різних рівнях компанії;
- стратегія передбачає як концептуальні розробки, так і аналітичний аспект.

Відсутність стратегії розвитку і контролю за виконанням намічених завдань характерно для банків, правління і наглядова рада яких не усвідомлюють важливість стратегічного планування. Якщо довгостроковий план розвитку відсутній або рішення, що приймаються в повсякденній діяльності, йдуть врозріз із завданнями затвердженого плану, діяльність набуває стихійного характеру. Банк не використовує повною мірою можливості інструментів прогнозування і управління показниками фінансової діяльності. Наслідком цього є підвищення усіх банківських ризиків, що при несприятливому розвитку подій може привести до зниження фінансової стійкості банку [2]. Слід також зазначити, що усвідомлення необхідності стратегічного управління виникає на певному етапі розвитку компанії.

Отже, сукупність усіх зазначених вище обставин стала причиною того, що банки пострадянських країн до останнього часу приділяли недостатню увагу розробці та впровадженню стратегій власної діяльності, на що неодноразово вказувалося в економічній літературі [1, с. 64]. Також про низький рівень корпоративного управління свідчать дослідження української банківської системи. Згідно дослідженням Міжнародної фінансової корпорації, які проводились у 2006 році, у 58% банків правління розробляють місію та стратегію розвитку банку, хоча це обов'язки наглядової ради. В той же час, у 20% банків правління також затверджують ці стратегічні бізнес-плани [3, с. 32], хоча це функція наглядової ради або загальних зборів акціонерів. Більшість банків лише у 2006 році починають усвідомлювати потребу в належному стратегічному планування та стратегічному управлінні. Багато з банків, що досліджувалися, вперше офіційно визначили стратегічні цілі та завдання не більше ніж три роки тому [3, с. 78].

Система управління українських банків в даний час характеризується:

- відсутністю стратегії у більшості банків, планів підвищення конкурентоспроможності, загально корпоративних цілей;
- слабкою інформованістю співробітників о стратегічних планах розвитку банку;
- нечітким розподілом службових функцій та делегування відповідальності (у зв'язку з відсутністю досвіду, знання та довгостроковою стратегією розвитку);
- слабкою координацією між структурними підрозділами, що є перешкодою у реалізації внутрішньобанківських проектів або знижуючи їх ефективність;
- недостатньою орієнтацією на потреби та цілі клієнтів, їх стратегію розвитку;
- використанням преміювання як основного та єдиного важеля мотивації

персоналу.

Криза гостро продемонструвала, що у більшості банків були відсутні довгострокові плани розвитку, бачення, планування та прогнозування економічних показників. Докризова поведінка більшості банків була направлена на короткострокове отримання значних прибутків, швидке завоювання ринкових сегментів. О довгостроковості своєї діяльності не було і речі.

Проте процеси активного входження іноземного капіталу на банківські ринки країн СНД, посилення конкуренції та зміна її характеру, необхідність ефективного позиціонування на ринку, ускладнення банківських бізнес-процесів змушують кредитні інститути створювати методологію розробки стратегії, займатися питаннями її формалізації, ефективного втілення та контролю за реалізацією. Ця діяльність банківських інститутів повинна мати підтримку державних органів, тому що держава в першу чергу зацікавлена у стабільній та надійній банківській системі, тому розглянемо правові аспекти регулювання процесу стратегічного планування у банківських установах в Україні.

Наявність стратегій розвитку, у відповідності до якої оцінюються результати роботи банку, закладено в кращих світових практиках корпоративного управління.

Згідно главі V «Принципів корпоративного управління», які були переглянуті Організацією економічного співробітництва та розвитку у 2004 році, в обов'язках правління повинна бути ключова функція по перегляду та спрямуванню корпоративної стратегії, основних планів дій, річних бюджетів та бізнес-планів, встановленню цільових показників діяльності, здійснювані нагляду за виконанням планів та результатами діяльності товариства [4, с. 20].

В рекомендаціях Базельського комітету по банківському надзору у п. 16 відмічається, що наглядова рада банку повинна визначити стратегічні цілі та етичні стандарти, якими банк керуватиметься у своїй повсякденній діяльності, з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін [5, с. 11]. Необхідною умовою дотримання принципу корпоративного управління щодо визначення стратегічних цілей, визначеного Базельським комітетом, має бути доведення цих цілей до всієї банківської організації. Згідно дослідженням Міжнародної фінансової корпорації, не всі банки України чітко доводили свої стратегічні цілі до організації, забезпечивши поінформованість персоналу на всіх рівнях – комунікація була обмежена взаємодією між акціонерами, наглядовою радою та правлінням [3, с. 78].

Досвід розвинутих країн свідчить, що оптимальним терміном розробки банківських стратегій вважається п'ять років. Враховуючи це, деякі банки складають програми стратегічного розвитку саме на такий період (наприклад, державний ПАТ "Ощадбанк", російський "Сбербанк"). Проте для ринків, що розвиваються і характеризуються нестабільністю, прийнятним вважається горизонт планування у три роки.

Під горизонтом планування розуміється період, протягом якого кредитна установа планує здійснити оптимізацію своєї діяльності, спрямованої на досягнення намічених цілей. Зазначимо, що для більшості особливо великих (системоутворюючих) банків обумовлений у такий спосіб часовий горизонт є дуже віддаленою перспективою. Разом з тим часовий горизонт інших банків може бути

обмежений як плановими діями (продаж, злиття чи добровільна ліквідація банківських установ), так і неплановими (банкрутство і примусова ліквідація). В усіх цих випадках або відбувається зміна економічного потенціалу банку, з'являються нові акціонери і керівники, формуються нові концепції і нова ресурсна база, або потреба у всьому цьому зникає.

На відміну від умовно-нескінченного тимчасового горизонту період, на який можна дати відносно надійний стратегічний прогноз розвитку кредитної установи, значно коротший. У країнах зі стійкою економікою він становить від 3 до 10 років, у країнах із кризовою перехідною економікою – від 3 до 5 років, а часто і менше. Якщо прогноз робиться на більш значний термін, він стає ненадійним, оскільки виникає занадто багато невизначеностей [6, с. 45].

Доступний для аналізу та планування період можна розділити на дві частини: найближчий – відповідає тактичній глибині управління або оперативного планування (тактичне планування, згідно рекомендаціям НБУ по управлінській звітності, це процес розроблення способів досягнення цілей та шляхів реалізації певних середньо- і короткострокових завдань, сформульованих у стратегічному плані, кожній сфері діяльності банку) і довгостроковий – відповідає позиції власне стратегічного управління і планування діяльності банку.

У зв'язку з цим під горизонтом планування чи доступним для аналізу періодом управління ми будемо розуміти такий часовий інтервал, для якого керівники і фахівці (консультанти) банку здатні скласти прогноз із заданим ступенем точності (вірогідності). На практиці достатнім ступенем точності вважається коридор +/- 10-20 %. Більш висока точність значно знижує величину доступного для огляду періоду, менша точність не дає змоги вважати прогноз прийнятним [6, с. 46].

Трирічний термін стратегічного плану зафіксовано у Законі України “Про банки та банківську діяльність” як необхідна умова створення та державної реєстрації банку чи банківського об'єднання [7]. Аналіз законодавства України щодо стратегічного планування показав, що тільки з прийняттям змін до Бюджетного кодексу України статтю 21 було вперше введено на державному рівні плановий період у три роки [8].

Вперше термін “стратегічне планування” щодо банків визначено на законодавчому рівні як “процес визначення основних цілей і стратегій діяльності банку в умовах відповідного ринку” у “Методичних рекомендаціях щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України [9]. Також ці методичні рекомендації щодо управлінської звітності у банках вводять поняття “стратегічної управлінської звітності” та детально описують процес та структуру стратегічного планування у банківських установах.

Також Міністерством економіки України розроблені та затверджені “Методичні рекомендації” щодо структури стратегічного плану та процесу стратегічного планування (для розпорядників бюджетних коштів, згідно законодавству України) [10]. Цей документ підготовлено у досить конкретизованому вигляді (хоча має деякі суперечності та потребує подальшого вдосконалення) та може використовуватися комерційними компаніями, в тому числі банківськими установами в цілях вдосконалення своїх систем стратегічного

управління і планування.

У березні 2007 року НБУ затвердив “Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України” [11]. У цьому документі корпоративне управління визначається як процес, що застосовується для спрямування діяльності установи й управління нею з метою гарантування її безпеки та надійності, а також підвищення її вартості. Рекомендації висвітлюють такі питання корпоративного управління у банках стосовно стратегічного планування:

- розподіл повноважень, компетенції та відповідальність між акціонерами, наглядовою радою і правлінням;

- стратегія розвитку банку та контроль за її реалізацією (у тому числі розвиток системи ефективного планування, ризик менеджменту і систем внутрішнього контролю).

Наявність у банку стратегічної мети контролюється “Інструкцією про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України” [12].

### ВИСНОВКИ

Таким чином, сьогоднішній рівень розвитку стратегічного планування у банківських установах, як частини системи корпоративного управління, є доволі низьким. Тільки останнім часом були прийняті законодавчі акти щодо збільшення термінів планування у економіці країни та перші методичні рекомендації щодо самої структури та процедури процесу стратегічного планування. Ці нововведення є позитивним сигналом для розвитку економіки країни в цілому та окремо банківської системи. Але потрібен час для впровадження цих процедур у практичній площині.

Сучасний стан характеризується як початковий етап розвитку системи довгострокового планування. В подальшому постає значна необхідність в розробці та впровадженні в першу чергу на державному рівні довгострокових програм розвитку, стратегій та планів у фінансовому секторі на періоди 5-20 років. Це дасть змогу пришвидшити темпи якісного розвитку банківської системи України, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних банків та створити умови для їх стабільності та надійності. Тобто, треба запровадити практику детального стратегічного планування банківськими установами на 3-5 років, опис основних напрямків стратегії розвитку банку на 10 років та державні програми розвитку мають бути терміном не менше 15-20 років.

### Список літератури

1. Єгоричева С. Інноваційні стратегії банків: сутність та класифікація [Текст] / С. Єгоричева // Банківська справа. – 2009. – № 6. – С. 63-72.
2. Мустафаєва Д. Корпоративное управление в банках: на пути к совершенству [Електронний ресурс] / Д. Мустафаєва. – Режим доступу : <http://www.credit-rating.com.ua/ru/Analysis.html>.
3. Дослідження корпоративного управління у банківському секторі України [Електронний ресурс] / Міжнародна фінансова корпорація, 2006. – Режим доступу : <http://www.ifc.org/ukraine/>.
4. Принципи корпоративного управління ОЕСР [Електронний ресурс] / Організація економічного співробітництва та розвитку, 2004. – Режим доступу : <http://www.finrep.kiev.ua/download/>.
5. Удосконалення корпоративного управління в банківських установах [Електронний ресурс] / Базельський комітет по банківському нагляду, 2005. – Режим доступу : <http://www.ifc.org/ifcext/ubcg.nsf/>.

6. Любунь О. Особливості розробки стратегічного плану діяльності банківської установи в умовах трансформації економіки [Текст] / О. Любунь // Банківська справа. – 2006. – № 2. – С. 42-46.
7. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 р. № 2121-III (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.portal.rada.gov.ua>.
8. Бюджетний кодекс України, прийнятий законом України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.portal.rada.gov.ua>.
9. Методичні рекомендації щодо організації процесу формування управлінської звітності в банках України, затверджені Постановою НБУ від 06.09.2007 р. №324 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
10. Методичні рекомендації щодо розроблення планів діяльності головних розпорядників бюджетних коштів (за бюджетним призначенням, визначеними законом про Державний бюджет України на відповідний бюджетний період) на плановий та два бюджетні періоди, що настають за плановим, затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.04.2011 р. №327 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
11. Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України, схвалено Постановою НБУ від 28.03.2007 р. №98 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
12. Інструкція про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України”, затверджена Постановою НБУ від 07.12.2004 р. №480 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

**Добровенко, А.А. Стратегическое планирование в банковских учреждениях Украины: правовой аспект / Добровенко А.А. // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. – 2011 – Т. 24 (63). № 2 - С. 212-217.**

В статье рассмотрено современное состояние стратегического управления в банковских учреждениях Украины, проанализировано правовое регулирование процесса стратегического планирования в отечественной банковской системе с учетом обновленного законодательства по этой проблеме.

**Ключевые слова:** банковское учреждение, стратегия, стратегическое планирование.

**Dobrovenko, O.A. Strategic planning in banking institutions of Ukraine: legal aspect / Dobrovenko O.A. // Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. – Series: Economy and Management. – 2011. - Vol. 24 (63), № 2. – P. 212-217.**

The article is considered the current state of strategic management in the banking institutions of Ukraine. The problem of the strategic planning process in the domestic banking system regulation and taking into consideration the revised legislation is analyzed.

**Key words:** banking institution, strategy, strategic planning

*Статья поступила в редакцию 31. 08. 2011 г.*