

## Аналіз систем стратегічного управління банками

*В статті проведено аналітичний огляд систем стратегічного управління банками. Вказано на можливості їх адаптування в нинішніх умовах розвитку економіки. Розглянуто типові стратегії розвитку банківських структур в кризових умовах.*

*In the article the analytical review of the strategic management of banks. Indicated on their possible adaptation in the current context of economic development. Typical strategize development banking institutions in crisis.*

**Ключові слова:** банк, управління, систем стратегічного управління, банківська система

**Вступ.** В сучасних економічних, політичних, соціальних – кризових для України – умовах ефективного функціонування банківської системи можливе лише на основі використання нових форм, методів і принципів управління. Стратегія управління повинна визначати як концепцію та пріоритети розвитку (перспективи і принципи поведінки), так і програму дій (план та засоби), які виступають з'єднуючою ланкою системи.

**Постановка задачі.** Якщо систематизувати визначення категорії стратегічного управління відносно характеристики різних аспектів цього процесу, то їх можна подати так:

- процес, який передбачає визначення цілей, розробку стратегій, виділення необхідних ресурсів і підтримку відповідних взаємин із зовнішнім середовищем;
- теорія, яка складається з чітких принципів, норм і процедур щодо процесів планування, реалізації і контролю виконання стратегії організації;
- складна система поглядів, підходів і напрямків, в яких у різній пропорції поєднуються емпіричні дослідження, теоретичні узагальнення і методологічні принципи для вирішення конкретних завдань розвитку організації.

Характеризуючи системи стратегічного управління, які використовують сучасні банки, слід звернути увагу на наступні недоліки:

- 1) досить часто стратегію не формалізовано;
- 2) бракує концептуального і технологічного зв'язку між стратегією та організаційними рішеннями, які використовуються та запроваджуються;
- 3) ключові показники результативності незбалансовані й не зорієнтовані на стратегію .

**Результати.** На наш погляд, концепція стратегічного управління повинна становити основу стратегічного мислення. Її застосування характеризується такими особливостями [2]:

- вибір системного, ситуаційного та цільового підходів до елемента управління;
- вивчення позиції банків відносно їх ефективності на ринку банківських послуг для створення адекватної системи стратегічного управління;
- зосередження уваги та необхідності збирання і застосування баз стратегічної інформації;
- можливість прогнозувати наслідки рішень, що приймаються і впливають на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки;
- застосування певних інструментів і методів забезпечення ефективності банків як суб'єктів управління.

Необхідно зазначити, що існує кілька моделей процесу стратегічного управління, в яких три етапи є загальними для всіх, а саме: стратегічний аналіз, стратегічне планування (стратегічний вибір), стратегічна реалізація [1].

При проведенні стратегічного аналізу оцінюється ступінь впливу на теперішній та майбутній рівень розвитку банківської системи, зовнішніх та внутрішніх чинників, визначається їх специфічний вплив на стратегічне планування. Необхідність дослідження зумовлена тим, що зовнішнє середовище зазнає постійних змін, і перед банківською системою постають важливі стратегічні завдання щодо уникнення ймовірних загроз та перешкод. Внутрішній аналіз слід зосередити на визначенні сильних та слабких сторін банківської системи, внутрішніх можливостей впливу на процес стратегічного планування. Логічну побудову стратегічного аналізу розкривають такі структурні елементи:

- визначення і формування мети або низки цілей, які ставить перед собою суб'єкт стратегічного планування (банківська система), застосовуючи стратегічне управління;
- аналіз розвитку об'єкта та уточнення параметрів досягнутого рівня;
- визначення обсягу і структури потреб суб'єкта стратегічного планування (банківської системи) для забезпечення розвитку в прогнозованому періоді;
- узгодження, збалансування потреб і ресурсів соціально-економічних підсистем різного рівня шляхом уникнення часових суперечностей, невідповідності між ними на основі ранжування потреб і підготовки управлінських рішень у вигляді стратегічних прогнозів, програм, планів.

Наступним етапом стратегічного управління є забезпечення відповідності між завданнями та потенційними можливостями банківської системи, тобто стратегічне планування. Стратегічне планування – це розроблення поточних та перспективних планів і контроль за їх виконанням [3]. Здійснюючи стратегічне планування, важливо врахувати максимальну кількість варіантів попри тенденцію брати до уваги лише найімовірніші варіанти. Оптимальний варіант стратегії повинен забезпечувати найкраще співвідношення між сильними та слабкими сторонами, можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Головним критерієм для такої оцінки має бути відповідність стратегії можливостям використовувати переваги й усунути недоліки, зводити до мінімуму ймовірні загрози.

Стратегічному плануванню притаманні такі особливості [4]:

- 1) спрямованість у довгостроковому періоді;
- 2) орієнтація на вирішення ключових, визначальних для даного суб'єкта цілей, від досягнення яких залежить його соціально-економічний прогрес;
- 3) урахування численних факторів, що позитивно або негативно впливають на суб'єкт;
- 4) розробка заходів, які максимально послаблюють або нейтралізують дію негативних факторів та посилюють вплив позитивних чинників, забезпечуючи успішне вирішення стратегічних завдань;
- 5) адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і пристосовуватися до них.

Третім етапом стратегічного процесу є реалізація стратегії. Зазначений процес має довгостроковий стратегічний характер. Однак, як і в економіці будь-якої країни, в банківській системі постійно відбуваються певні зміни, на неї впливають різноманітні фактори, а це потребує оперативного втручання, прийняття рішень, вжиття необхідних заходів. Визначальним моментом на цьому етапі є безперервність управління.

На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту розроблено «бібліотеки» різних стратегій, в тому числі стратегій управління банківською системою, найбільш поширені з яких наведено на рис. А.3 дод. А.

Корпоративні та бізнес-стратегії є універсальними стратегіями управління як банківських структур, так і нефінансових організацій. Зазвичай їх поділяють на стратегії:

- скорочення,
- зростання / стабілізації,
- комбіновані.

Стратегія ліквідації означає припинення функціонування банку шляхом його продажу, банкрутства або самоліквідації. Стратегія «збору урожаю» застосовується у випадку, якщо безперспективний банк неможливо вигідно продати, і має на меті максимізацію фінансових результатів в короткостроковому періоді перед виходом з фінансового сектору. Стратегія «відсікання» – довгострокова зміна меж ведення бізнесу шляхом продажу або закриття неперспективних і збиткових підрозділів або видів діяльності. Стратегія скорочення витрат означає короткострокові заходи для скорочення витрат шляхом жорсткої економії ресурсів, скорочення персоналу, продажу або здачі в оренду невикористовуваних активів, реструктуризації боргів і т.д.

Портер описує наступні чотири типові стратегії, які застосовуються за ситуації, коли криза банківської структури зумовлена спадом у фінансовому сектору та й в економіці загалом: стратегію «лідерства», стратегію «ринкової ніші», стратегію «збору урожаю» і стратегію виходу з бізнесу [5].

В період спаду збільшується також кількість банків, що використовують стратегію інтеграції. Часто описуються наступні чотири стратегії з відомої матриці «ринки / товари» Ансоффа: стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку і стратегія диверсифікації [6].

Більшість з вище перелічених типових стратегій, за винятком стратегії «ринкової ніші», лідерства в мінімізації витрат і лідерства в диференціації послуг, відносяться до так званих базових або еталонних стратегій розвитку бізнесу Котлера [7], які підрозділяються на три групи: стратегії скорочення, зростання і комбіновані.

Стратегії зростання [5] використовуються, коли їх застосування здатне збільшити обсяг реалізованих послуг банку. В умовах кризи використання еталонних стратегій зростання часто має на меті не збільшення обсягу реалізованих послуг, а його припинення (стратегія стабілізації).

Багато авторів вважають, що в кризових ситуаціях (втрата стійкості) в більшості випадків застосовуються не окремі, а комбіновані стратегії [8], які припускають одночасне або послідовне застосування декількох з вищезгаданих стратегій.

До функціональних стратегій управління банківською системою відносять :

- маркетингова стратегія банку
- конкурентна стратегія банку
- фінансова стратегія банку
- комунікаційна стратегія банку
- стратегія управління персоналом банку
- ІТ-стратегія банку
- регіональна стратегія банків
- стратегія соціальної відповідальності банку.

Традиційно, розробка стратегій банків ґрунтується на виборі декількох ключових чинників. Банки визначають свою депозитну і кредитну політику: формують принципи, на яких готові залучати засоби і вказують напрями, за яких вони готові розміщувати засоби. В залежності від вибору кожного з наведених чинників реалізуються різні стратегії і організуються різні типи банків. Не менш важливим чинником формування стратегії є структура активів і пасивів, яка є надбудовою для перших двох політик. Крім того, банки в своїй стратегії закладають прийнятні ризики і ці граничні умови визначають політику кредитування, безпеки, ліквідності.

До перелічених традиційних чинників в XXI столітті були додані нові:

додаткові фінансові операції банків, що приносять непроцентний дохід. Тому в своїх стратегіях банки почали визначатись по відношенню до поняття «універсальний банк».

Ще одним новим чинником є комунікаційна політика банку, що включає розвиток суспільних зв'язків і роботу з державними органами. Очевидно, що ефективне фінансове управління банком при програші в інформаційній політиці веде до зниження ефективності роботи банку.

Важливий інноваційний чинник стратегії банку – оновлена технологічна інфраструктура: інтернет-банкінг, карткові технології, електронні гроші, мобільний банкінг тощо. Банк кожного разу повинен описувати, як він планує свою позицію в цьому відношенні.

Слід зазначити, що стратегії впровадження інновацій в банківській системі мають певні особливості, які визначаються загальними рисами інноваційної активності у сфері послуг (у тому числі фінансових) як специфічному секторі суспільного виробництва:

- нематеріальний характер результату діяльності;
- тісніший зв'язок зі споживачами;
- спонтанний процес появи інноваційних ідей, які не є результатами наукових досліджень;
- важлива роль самонавчання організації;
- дифузія (розповсюдження).

Банківська сфера економічної системи є найбільш стабільною структурою. Однак і для неї інновації – це основа розвитку. Високі комп'ютерні, інноваційні технології є основою для глобалізації фінансової сфери. Активно формується глобальна фінансова система, яка спричиняє настільки ж глобальну фінансову конкуренцію. Особливої актуальності набуває розвиток наукових досліджень про інноваційні стратегії банку в умовах світової глобалізації. Для банківської системи України формується принципово нове зовнішнє середовище діяльності, оскільки цей процес характеризується суперечливістю і до певної міри обмеженістю.

Як і в багатьох пострадянських країнах, населення в Україні не підготовлене сприймати банки як фінансових радників із питань користування інноваціями в банківській сфері (мобільним банкінгом, інтернет-банкінгом, скорингом

тощо). Це стримує розвиток банків, обмежує їхні можливості щодо підвищення конкурентоспроможності на світових фінансових ринках. З іншого боку на розвиток банківських інновацій в Україні істотно впливають недосконала законодавча база стосовно захисту прав інтелектуальної власності, а також регулювання сфер, яких стосується впровадження інновацій.

Збоку держави введено поняття соціально відповідального бізнесу, яке набуло свого поширення і для банківських установ. Банки в своїй політиці змушені відобразити соціальну доктрину, яку роль і місію банк несе в суспільстві. Так, зокрема, ціла низка світових банків об'єднують свою інформаційну політику і оголошують свою соціальну місію. Світовий банк оголошує програми ліквідації бідності в південно-східній Азії, кредитуючи інфраструктурні проекти, наприклад, будівництво автодоріг. Однією з яскравих програм стала ліквідація бідності в сільських районах за допомогою добудовування «останньої милі» автодоріг, що ведуть до невеликих селищ-виробників сільгосппродукції.

Останнім часом надзвичайно важливим є опис стратегії кадрової політики банку. Чинник, пов'язаний з управлінням персоналом і формуванням команд, набуває ще більшої актуальності у зв'язку із загальною тенденцією до скорочення чисельності населення і прогнозованим зростанням дефіциту кваліфікованого персоналу.

В сукупності перераховані чинники формують функціональні стратегії управління банківською системою, представлені на рис. 1.2.

Таким чином, розробляючи стратегію, банківська система, серед інших суб'єктів фінансового ринку вирішує важливе завдання консолідації усіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей. Більше того, в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища банківська система повинна мати здатність коригувати основний вектор власного розвитку без втрати керованості та зниження темпів зростання.

Після того, як сформована стратегія, можна перейти до розробки місії банку. Вона повинна стисло відповідати на п'ять основних питань:

- модель бізнесу;
- чинники успіху;
- головна мотивуюча послуга;
- масштаб бізнесу;

– масштаб бізнесу клієнтів.

По суті, місія – це квінтесенція стратегії. Сформульовані основні положення стратегії банку дозволяють сформувати місію банку.

1. Модель бізнесу: спеціалізація на клієнтських каналах.

2. Чинники успіху: глибоке розуміння бізнесу клієнтів; персональний менеджмент клієнтів; однакова увага до старих і нових клієнтів; збереження персоналу клієнтської служби.

3. Головна мотивуюча послуга: короткострокове комерційне кредитування.

4. Масштаб бізнесу: за розмірами активів в числі 100 найбільших українських банків.

5. Масштаб бізнесу клієнтів: зіставний з бізнесом банку, не допускаючий взаємний вплив корпоративних політик.

В роботі [9] стратегію банку розглянуто як сукупність постійної (основні положення і місія) і динамічної її складових. Динамічна складова стратегії банку утворює систему взаємозалежних стратегій другого порядку, які чутливі до зміни зовнішнього середовища:

1. Ринкова стратегія:

- ✓ система клієнтських каналів;
- ✓ система конкурентних переваг;
- ✓ модель клієнтської служби;
- ✓ план заходів щодо залучення клієнтів.

2. Управлінський образ банку:

- ✓ фінансові цілі;
- ✓ стратегічні цілі (орієнтовані на клієнтів);
- ✓ цілі розвитку послуг;
- ✓ цілі розвитку інфраструктури.

3. Стратегія управління бізнесом:

- ✓ управлінська структура;
- ✓ система внутрішніх політик і прийняття рішень;
- ✓ система бюджетування.

4. Стратегія організації бізнесу:

- ✓ стратегія розвитку організаційної структури;



- ✓ стратегія розвитку офісного простору і регіонального розвитку;
- ✓ стратегія кадрового менеджменту;
- ✓ стратегія розвитку інформаційної системи.

Стратегія є ключовим інструментом корпоративного управління. Вона робить банк прозорим і зрозумілим не тільки для власників бізнесу і членів правління, але і для клієнтів. Наявність у банку чіткої стратегії, а у клієнтів – упевненості, що він її чітко дотримується, з часом стане ключовим чинником вибору банку клієнтами [9].

**Висновки.** Конкуренція всередині банківської системи давно вже стала не боротьбою за ресурси, а боротьбою стратегій, внаслідок чого банкам слід розвивати, в першу чергу, ключові області діяльності, що забезпечують їм конкурентні переваги. Все більшу роль відіграє здатність змінювати стратегію у відповідь на виклики зовнішнього середовища і розвивати банк, оновлюючи його структуру і ключові бізнес-процеси.

Таким чином, стратегічне управління банківською системою передбачає розробку стратегій її динамічного розвитку на основі використання аналізу екзогенних та ендогенних факторів, механізму узгодженості стратегічних рішень, інтегрованого контролю заходів щодо реалізації цих рішень і можливості їх своєчасного коригування.

## Література

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 557 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. / под. ред. Ю. Н. Кантуревского. – СПб. : ПИТЕР, 2001. – 688 с.
3. Банковское дело: учебник / под ред. О. И. Лаврушина. – М.: Банковский и биржевой научно-консультационный центр; ЭКОС, 1992. – 428 с.
4. Стратегическое планирование / под. ред. Э. А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с.
5. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль / Ф. Котлер. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 896с.
8. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник: / В.Д. Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
9. Владиславлев Д.Н. Формирование стратегии банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru>.