

позиції нових продуктів. Акцентовано, що суттєвого розвитку потребує розробка механізмів довгострокового кредитування в банках України, оскільки це дозволить забезпечити розширене відтворення виробничого процесу, стабільність інноваційного розвитку підприємств.

3. Головну роль у забезпеченні потужного поштовху кредитування вітчизняних підприємств банками України повинен відігравати Національний банк України через вдосконалення механізму рефінансування банківських установ, цільового виділення НБУ ресурсів банкам для забезпечення кредитування реального сектору економіки, виваженої облікової політики та стимулювання підвищення рівня капіталізації банківського сектору.

Література

1. Діяльність підприємств [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. — Режим доступу: \www/URL: www.ukrstat.gov.ua
2. Національний банк України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: \www/URL: www.bank.gov.ua
3. Жукова, Н. К. Сучасний стан ринку банківських кредитів в Україні [Текст] / Н. К. Жукова, Н. В. Зражевська // Економічний часопис-XXI. — 2011. — № 5–6. — С. 54–57.
4. Островська, Н. С. Аналіз стану та динаміки кредитування в Україні (2011–2013 рр.) [Текст] / Н. С. Островська, Н. В. Грапко // Економічний часопис-XXI. — 2014. — № 9–10(2). — С. 15–18.
5. Дзюблюк, О. В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів [Текст]: монографія / О. В. Дзюблюк. — Тернопіль: Вектор, 2012. — 462 с.
6. Коваленко, М. М. Грошово-кредитна політика Національного банку в контексті кредитування реального сектору економіки [Текст] / М. М. Коваленко // Теорія і тактика державного управління. — 2011. — № 3(34). — С. 1–9.
7. Воронченко, О. В. Фінансове забезпечення розвитку реального сектору економіки [Текст] / О. В. Воронченко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. — 2012. — № 2. — С. 50–56.
8. Гетьман, О. О. Економіка підприємства [Текст]: навч. пос. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
9. Пояснювальна записка до проекту Закону України «Про внесення змін до Податково-кредитного кодексу України» № 4855

від 13.05.2014 [Електронний ресурс] // Ліга Закон. — Режим доступу: \www/URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GG3QV00A.html

10. Панцир, С. Політика підтримки МСБ: доступ до фінансово-кредитних ресурсів [Електронний ресурс] / С. Панцир, А. Когут // Європейський інформаційно-дослідницький центр. — Київ, 2015. — Режим доступу: \www/URL: http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28824.pdf
11. European Central Bank [Electronic resource]. — Available at: \www/URL: www.ecb.europa.eu
12. Джуччі, Р. Криза кредитування в Україні: факти, причини та шляхи відновлення [Електронний ресурс] / Р. Джуччі, Р. Кірхнер, В. Кравчук. — Берлін/Київ, червень 2010. — Режим доступу: \www/URL: http://www.wier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2010/PP_03_2010_ukr.pdf
13. Банки у стадії ліквідації [Електронний ресурс] // Національний банк України. — Режим доступу: \www/URL: https://bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=40259

ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ И ИНСТРУМЕНТОВ ФИНАНСОВОЙ ПОДДЕРЖКИ ПРЕДПРИЯТИЙ СО СТОРОНЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА

В статье раскрыта взаимосвязь результатов деятельности отечественных предприятий и объемов использования банковских кредитов в процессе финансирования производственной деятельности. Рассмотрены проблемы доступа предприятий к источникам банковского кредитования. Исследованные перспективы активизации банковского кредитования отечественных предприятий.

Ключевые слова: инструменты финансовой поддержки, реальный сектор экономики, рентабельность операционной деятельности, банковское кредитование.

Неизвестна Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и банковской справи, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского, Кривий Ріг, Україна, e-mail: komarova5688@mail.ru.

Неизвестная Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, кафедра финансов и банковского дела, Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского, Кривой Рог, Украина.

Neizvjestna Olena, Donetsk National University of Economy and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: komarova5688@mail.ru

УДК 336.71

DOI: 10.15587/2312-8372.2016.76424

Вовчак О. Д.

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ В БАНКАХ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ

В статті розглянуто існуючі наукові підходи та узагальнено сутність поняття «стратегічне управління» та «стратегічне управління діяльністю банку». Висвітлено особливості процесного підходу до формування стратегічного управління, розкрито зміст його етапів та послідовність їх реалізації у банку. Обґрунтовано доцільність використання положень інших підходів до розробки стратегічного управління в банку. Охарактеризована корпоративна стратегія банку з іноземним капіталом.

Ключові слова: стратегія управління, стратегічне управління у банку, процесний підхід до управління, етапи стратегічного управління.

1. Вступ

Сучасний розвиток банківського бізнесу характеризується значним посиленням конкуренції між самими

банками, між ними та іншими фінансовими посередниками, розвитком інноваційних банківських послуг та інформаційних банківських технологій, підвищенням з боку клієнтів вимог до якості і оперативності

банківського обслуговування, його відповідності потребам економіки та населення. Особливостями сучасної конкуренції в банківському секторі є й те, що банки діють в умовах посилення глобалізації ринків фінансових послуг, а ці процеси супроводжуються проникненням іноземних фінансових установ у вітчизняний банківський сектор, що, у свою чергу, породжує конкуренцію на ринку банківських послуг. До специфічних рис банківської конкуренції слід віднести і діяльність банків в умовах функціонування небанківських фінансових установ, які у багатьох випадках складають конкуренцію на ринку банківських послуг.

Водночас рівноправної конкуренції вітчизняних банків з іноземними фінансовими установами ще не досягнуто. Суттєвими перешкодами такого становища є, насамперед, недосконалі законодавчо-нормативна база щодо регулювання банківської діяльності з урахуванням глобалізаційних процесів. Негативно впливає також фінансова нестабільність в національній економіці, низький рівень капіталізації вітчизняних банків та в рази менші обсяги наявних фінансових ресурсів порівняно з іноземними конкурентами тощо. Тому, щоб вистояти в конкурентній боротьбі в умовах фінансової глобалізації, банки мають враховувати наявне конкурентне середовище, дбати про запровадження інноваційних методів ведення банківського бізнесу на основі використання сучасних методів та інструментів стратегічного управління.

Хоча значна кількість вітчизняних банків вважає, що стратегічне управління є недоцільним в банківській діяльності через неможливість достовірного прогнозування та планування в умовах динамічного та швидко змінюваного середовища функціонування ринків фінансових послуг, водночас зарубіжна банківська практика вказує на те, що наявність науково обґрунтованої стратегії управління є запорукою успішного протистояння банків дії негативних чинників та викликів сьогодення і утримування своїх ринкових конкурентних позицій. Сучасна ж економічна ситуація в Україні лише посилює необхідність проведення поглиблених досліджень у сфері стратегічного управління в банках в умовах розгортання конкурентних загроз і викликів.

2. Об'єкт дослідження і його технологічний аудит

Об'єктом дослідження є теоретичні засади сутності стратегічного управління та моделі формування такого управління в діяльності банків. Найбільш поширеними в економічній літературі є визначення сутності стратегічного управління банком як процесу ухвалення і реалізації стратегічних рішень, в основі яких лежить порівняння наявного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, як процесу, який передбачає визначення цілей, розробку стратегій, виділення необхідних ресурсів і підтримку відповідних взаємин із зовнішнім середовищем, а також трактування його як складної системи поглядів, підходів і напрямів, інтегрованих для вирішення стратегічних завдань розвитку банку. Слід звернути увагу на наявні недоліки системи стратегічного управління у вітчизняних банках, які стосуються відсутності або недостатньої формалізації стратегії; слабого зв'язку між стратегією та прийнятими рішеннями; невизначеності функцій такого управління в межах окремих підрозділів банківської установи,

відсутності єдиних інформаційних баз даних, що спричинює несистемний характер банківської інформації, її асиметричність в прийнятті управлінських рішень. Також концепція стратегічного управління банком ще не становить основу стратегічного мислення топ-менеджменту банку, а показники результативності діяльності банку не зорієнтовані на реалізацію стратегії. Водночас позитивний досвід впровадження стратегічного управління в контексті формування конкурентних переваг мають банки з іноземним капіталом, а його використання доцільно адаптувати в практичну діяльність банків з національним капіталом.

3. Мета та завдання дослідження

Метою дослідження в рамках даної статті є обґрунтування підходів до розробки та впровадження стратегічного управління в банку в контексті формування його конкурентних переваг на основі використання досвіду банків з іноземним капіталом.

Основними завданнями в рамках дослідження є:

- розкриття взаємозв'язку між основними стратегіями діяльності банку;
- обґрунтування основних підходів до використання банками стратегічного управління в умовах посилення конкурентної боротьби на фінансовому ринку.

4. Аналіз останніх досліджень

Питанням стратегічного управління приділена значна увага зарубіжних і вітчизняних авторів [1–4], в наукових працях яких висвітлено умови власного стратегічного вибору банку і забезпечення ефективності управління ним. У працях авторів [5–9] досліджено сутність поняття «стратегічне управління» з позицій системного, процесного, функціонального та інших підходів, обґрунтовано доцільність застосування кожного з них при формуванні стратегій управління у банківських установах.

Серед зарубіжних учених доцільно виокремити працю [10], яку присвячено теоретичним засадам та характеристикам ознак стратегічного управління як складової загальної системи управління суб'єктом господарювання та роботу [11], в якій найповніше розглянуті процеси формування банківських стратегій у рамках теорії банківської фірми.

З позицій системного бачення автори [12–17] характеризують «стратегічне управління діяльністю банку» як певний вид управлінської діяльності та як управлінський процес. Автор [18] розглядає піраміду функціональних елементів корпоративної стратегії та їх взаємозв'язок в банку.

Сьогодні, незважаючи на вагомий науковий здобуток зазначених та інших авторів в цьому напрямі, ще недостатньо дослідженими залишаються питання щодо ролі стратегічного управління в забезпеченні конкурентних переваг банків, удосконалення його методів та інструментарію в умовах присутності іноземних банків. Потребують розв'язання проблеми щодо усунення перешкод у впровадженні стратегічного управління у вітчизняних банках. В умовах зростання конкуренції й ризиків банкам потрібна така система стратегічного управління, яка б забезпечувала ефективний розвиток та економічну безпеку, була б здатна своєчасно й адекватно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики та загрози. За цих обставин зростає потреба у розробці

наукових підходів до формування банківських стратегій управління з урахуванням позитивного досвіду в цій сфері банків з іноземним капіталом, що актуалізує дослідження в цьому напрямі.

5. Матеріали та методи досліджень

Теоретичною основою дослідження є сучасні наукові погляди щодо сутності поняття «стратегічне управління» та «стратегічне управління банком» та висвітлення особливостей процесного підходу до його формування. У процесі дослідження використані такі методи та прийоми: абстрагування — для узагальнення наукових підходів до визначення сутності поняття «стратегічне управління»; прийоми теоретичного узагальнення та порівняння — для уточнення понятійного апарату при дослідженні стратегічного управління діяльністю банку; метод аналогії використано при дослідженні можливостей впровадження елементів стратегічного управління в діяльність вітчизняних банків з врахуванням існуючої практики в банках з іноземним капіталом. Дослідження наукових підходів до сутності стратегічного управління банківською установою з метою зростання її конкурентних переваг побудовано на основі опрацювання наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів та відкритих джерел інформації.

6. Результати дослідження

Аналіз і зіставлення різних наукових підходів до визначення ролі стратегічного управління доводять, що без гнучкої стратегії, здатної змінюватися залежно від умов зовнішнього та внутрішнього середовища, банкам неможливо займати конкуруючі позиції на ринку. Водночас очевидно, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища жоден банк не буде займатися стратегічним управлінням, розробкою чи впровадженням стратегії. Потреба в них виникає в умовах стабільної макроекономічної і політичної ситуації, оскільки в цьому випадку є можливість точних прогнозів розвитку національної економіки загалом, окремих видів економічної діяльності, а також окремого суб'єкта (банку). Саме тому з 2000 року в практиці банків намітилася тенденція підвищення ролі стратегії, стратегічних підходів і методів стратегічного управління бізнесом в контексті забезпечення їх конкурентних переваг. Зазначимо, що потреба у стратегічному управлінні назріває також тоді, коли виникають нові цілі, досягти яких у межах діючої стратегії неможливо. Причинами цього є і те, що часто банкам в умовах швидкоплинних змін, з якими раніше вони не зустрічалися, буває досить складно визначити, який саме напрям діяльності потребує удосконалення і реформування і саме яким чином. За таких умов перегляду можуть піддаватися самі цілі банківської діяльності, до речі, якщо раніше банки були орієнтовані на підвищення ефективності діяльності та максимізацію прибутків, то сьогодні все важливішими для них постає питання виживання, забезпечення платоспроможності та стабілізації фінансового стану. Тому кожен банк має здійснювати власний стратегічний вибір з врахуванням як своїх можливостей й ризиків, так і забезпечення ефективності управління ним і мінімізації витрат, пов'язаних зі зміною стратегій управління [1–4].

Як свідчить аналіз наукових підходів щодо трактування сутності поняття «стратегічне управління» загалом [5–8], то сьогодні існує їх різноманіття, а сам термін почав використовуватися в науці в 70-х роках ХХ ст.

При цьому найчастіше визначення сутності поняття «стратегічне управління» ґрунтуються на положеннях процесного, цільового та системного підходів [9–11]. Автор в роботі [5] виокремлює процесний, функціональний, інституціональний та концептуальний підходи до даної дефініції. В економічній літературі стратегічне управління характеризують також як особливий тип управління діяльністю (чи відносин) [6–8] або визначають його як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з її наявними можливостями та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [12]. Водночас критичний аналіз літератури доводить, що найчастіше зустрічаються трактування стратегічного управління як процесу або системи [13, 14].

В економічній літературі, з урахуванням існуючих наукових підходів до визначення стратегічного управління загалом, поняття «стратегічне управління банком» розглядають зазвичай з таких позицій:

1) як процес визначення ключових пріоритетів у діяльності та відповідної розробки й реалізації сценаріїв розвитку й планів заходів, що сприяють виконанню місії банку та успішному досягненню встановлених цілей [15];

2) як управлінський процес підтримання відповідності між цілями банку і наявними ресурсами в умовах постійної зміни ринку і правил державного регулювання [16]. При цьому автори в роботі [17] характеризують «стратегічне управління діяльністю банку» як певний вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного економічного стану конкретного об'єкта в розглянутій сфері, досяжного в довгостроковій (але доступній для огляду) перспективі та такого, що допускає істотну (значущу) зміну якісних характеристик його розвитку, що має необоротні чи довгострокові наслідки.

Розглянемо використання процесного підходу до розкриття сутності стратегічного управління банком, який ґрунтується на визначенні певної послідовності етапів здійснення такого управління. При цьому кількість етапів стратегічного управління та їх зміст на практиці визначаються кожним банком самостійно, а серед науковців існує різне бачення кількості таких етапів і послідовності їх застосування. Традиційно початковим етапом вважається етап стратегічного аналізу (або його ще називають діагностикою становища банку на поточний момент), який передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища банку, а для його реалізації найчастіше застосовуються технології SWOT та PEST-аналізів, модель конкурентних сил М. Портера, бенчмаркінг, різні експертні методи [19]. При цьому автор в роботі [19] вказує, що в практиці стратегічного менеджменту існує велика кількість інструментів, що рекомендуються для застосування на тому чи іншому етапі управління, тому вітчизняним банкам необхідно створювати методичне забезпечення вибору найбільш дієвих інструментів та поєднувати їх залежно від їх спрямованості, можливостей (інформації, ресурсів та технологій) та рівнів результативності їх використання.

На другому етапі має визначатися бачення, місія та стратегічні цілі банку, які виступають засадничими підвалинами реалізації загальної стратегії його розвитку як цілісної системи (що доводить необхідність ще

й системного підходу). Зазвичай на даному етапі використовують такі інструменти, як: технологія «дерева цілей», модель Менделоу «зацікавлена особа» та інші [19].

Після визначення на попередніх етапах основних стратегічних напрямів та конкретних цілей розвитку, формується набір стратегічних альтернатив та, на основі оцінювання їх перспективності та вигідності з економічної точки зору, здійснюється відбір найкращої. На цьому етапі доцільно застосовувати матричні методи, сценарний аналіз, методи прогнозування тощо. Як свідчить банківська практика, універсальної стратегії щодо діяльності банку на ринку банківських послуг не існує. Кожна модель пропонує свій варіант розвитку, водночас спільним має бути підтримка бізнесу та залучення інвестицій у зростання кожного з бізнес-напрямів. Традиційно, розробка стратегій банків ґрунтується на виборі декількох ключових чинників та ключових напрямів, якими насамперед є депозитна і кредитна політики, які обґрунтовують механізми і принципи залучення ресурсів і можливі напрями розміщення коштів. Залежно від вибору напрямів реалізуються різні стратегії і організовуються різні типи банків, формується структура активів і пасивів тощо. Крім того, банки в своїй стратегії закладають прийнятні ризики і ці граничні умови визначають політику кредитування, безпеки, ліквідності. Загалом розробляючи стратегію, банківська установа забезпечує консолідацію усіх бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та непередбачуваності ризиків. Зокрема, автори в роботах [15, 16], на даному етапі пропонують здійснювати визначення стратегічного підходу за трьома напрямками: вибір основної стратегії банку, використовуючи яку він буде конкурентоспроможним або забезпечить собі стійку конкурентну перевагу; вибір напрямку розвитку та вибір методу, за допомогою якого досягне успіху.

Ще одним важливим етапом є розробка стратегічного плану на основі вибору однієї або декількох альтернативних варіантів розвитку банку, що можуть використовуватись одночасно або в комплексі, а також розробка конкретних програм для реалізації такого плану. Оскільки стратегічні плани є довгостроковими, тому їх розробка має базуватись як на аналізі існуючих тенденцій розвитку економіки загалом, окремих її секторів, видів діяльності тощо, так і містити елементи прогнозування, щоб передбачати розвиток тих напрямів та видів діяльності банку, які забезпечать зростання його конкурентних переваг.

Як окремий етап доцільно виділити затвердження і реалізацію стратегії шляхом застосування сучасних ефективних методів та інструментів управління, зокрема, ними можуть бути методи бюджетування, збалансованої системи показників тощо.

Заключним етапом зазвичай виступає оцінка результатів впровадження стратегії та можливих змін стратегічного плану, для чого розробляється система показників, використання якої служить інформаційною базою для прийняття рішень про необхідність внесення змін до обраної стратегії розвитку банку.

Інші підходи до стратегічного управління пов'язані з характеристикою його як сукупності взаємопов'язаних дій, що циклічно повторюються, опосередковано реалізуються на об'єкті управління шляхом комплексу динамічно змінних в просторі та в часі управлінських функцій, які забезпечують визначену структурованість,

внутрішню впорядкованість та узгодженість взаємодії елементів системи, з метою вирішення проблем та завдань організації [20]. Загалом же в економічній літературі зустрічається більше 13 підходів до управління, серед них: комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, процесний, відтворювальний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний та системний, положення яких можна застосовувати до стратегічного управління [21]. Як стверджують окремі автори, з чим доречно погодитися, використання тільки одного із існуючих підходів при впровадженні стратегічного управління не дозволяє досягти потрібних результатів [22]. Тому більш ефективним може бути синтез окремих аспектів системного, цільового, процесного, функціонального, ресурсного, поведінкового, вартісного та маркетингового підходів до стратегічного управління та інструментів їх реалізації. Досліджуючи природу процесного підходу, автор в роботі, робить висновок, що він пов'язаний з функціональним, системне бачення забезпечує зв'язок всіх процесів та підпроцесів, що протікають в рамках стратегічного управління, кінцевою метою яких є надання послуг та задоволення потреб клієнтів, а функціональна спрямованість в свою чергу – чіткий розподіл функцій, контроль за їх виконанням та результатом кожного підпроцесу та процесу [19].

Таким чином, можна зробити висновок, що базові положення системного, процесного та функціонального підходів доцільно застосовувати для кожного з етапів стратегічного управління банком як цілісного процесу.

Розглянуті підходи застосовуються до корпоративної стратегії як головної (загальної) стратегії банку, яка відображає цілі розвитку банку і внутрішні зміни, які необхідно здійснити для підвищення конкурентоспроможності та утримання довгострокових конкурентних переваг банку на цільових ринках. Тобто вона є своєрідною програмою дій, яка вказує, що банку варто робити, а від чого потрібно відмовитися. Зазвичай загальну корпоративну стратегію представляють у вигляді «піраміди», яка складається з таких функціональних стратегій: маркетингової, фінансової, інформаційно-технологічної й стратегії управління персоналом, кожна з яких є програмою дій банку у відповідному напрямі з метою досягнення визначених параметрів у майбутньому (рис. 1).

Корпоративна стратегія банку може бути стратегією зростання, скорочення або ліквідації. Для вітчизняних банків показовим є досвід іноземних банків, які в своїй діяльності успішно реалізують стратегії зростання, що допомагає їм правильно і ефективно себе позиціонувати на ринку і забезпечувати конкурентні переваги. Позитивним прикладом може слугувати корпоративна стратегія ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», в організаційній структурі якого впроваджені засади стратегічного управління – функціонує відділ ризик-менеджменту банку, який і здійснює стратегічний аналіз банківської установи.

Така стратегія розробляється головою Правління директорів, топ-менеджерами, а також для її розробки залучаються зовнішні компанії та консультанти [23]. Корпоративна стратегія Райффайзен Банку Аваль розробляється на 5 років, а у зв'язку зі зміною становища на банківському ринку України чи умов зовнішнього середовища, до неї можна вносити відповідні зміни.



Рис. 1. Піраміда корпоративної стратегії управління в банку

Першим етапом розробки стратегії є формування у досліджуваному банку координуючого центру, підготовка керівників банку та топ-менеджменту до розробки стратегії, залучення незалежних експертів, створення робочої групи, складання плану та графіку розробки стратегії. На другому етапі здійснюється аналіз зовнішніх та внутрішніх можливостей банку на основі оцінки рівня розвитку банківського сектору, стану діяльності конкурентів, становища самого банку на ринку, його ресурсів. Особливістю третього етапу є ситуаційний аналіз та визначення нових стратегічних можливостей банку на основі дослідження сучасного і майбутнього стану споживчого ринку, місця банку на майбутньому ринку та пошуку нових ринків збуту банківських продуктів. Заключним етапом є формулювання місії банку, стратегічних цілей та декомпозиція стратегічних цілей у напрямках роботи банку [23]. Формулювання стратегічного бачення банку є базовою концепцією банку і визначає його перспективи. Таким стратегічним баченням для Райффайзен Банк Аваль є прагнення стати провідним банком в Україні, що допомагає працівникам орієнтуватися на розвиток банку, а споживачам розуміти цілі діяльності [23].

Місія Райффайзен Банк Аваль полягає в тому, щоб стати першим банком за розміром активів в Україні, бути лідером у визначених банком сегментах, зосереджувати увагу на постійному оновленні продуктів та послуг та вкладення коштів у розвиток персоналу банку. Вона використовується банком для емоційного, мотиваційного впливу на персонал банку, зацікавлених осіб та на клієнтів [23].

Стратегічні цілі Райффайзен Банк Аваль конкретизують його стратегічне бачення та місію. Ними є:

- зосередження діяльності банку на потребах клієнтів;
- надання клієнтам фінансових послуг найкращої якості;
- впровадження комплексного довгострокового обслуговування клієнтів;

- формування довгострокових відносин, які створюють зростання вартості акціонерного капіталу шляхом досягнення максимального показника його прибутковості;
- удосконалення системи управління кадровими ресурсами.

Визначення альтернатив стратегії банку — це підготовчий етап до вибору вже найкращої стратегії. Поряд з оцінкою ризику та невизначеності ці альтернативи утворюють ядро стратегічного планування. Саме на цьому етапі в письмовій, документарній формі фіксують вибрані цілі, альтернативи і ті види діяльності, які забезпечують їх здійснення. Це свого роду є деталізацією корпоративної стратегії.

За своїм типом корпоративна стратегія Райффайзен Банк Аваль є стратегією зростання і спрямована на вихід на нові ринки (географічні і продуктові). Прийнята загальна стратегія передбачає реалізацію таких цілей:

- розвиток філіальної мережі до рівня захоплення нею всіх основних корпоративних промислово розвинених і густонаселених регіонів;
 - створення мережі безбалансових відділень;
 - підтримка стійкого бренду банку на національному рівні;
 - збільшення кола клієнтів банку;
 - оновлення всієї продуктової лінійки для максимального задоволення смаків споживачів;
 - удосконалення системи управління банком [23].
- Відповідно, Райффайзен Банк Аваль орієнтований на середнього споживача, забезпечуючи нижчу ціну на банківські послуги. Таким чином, банк захищений від конкурентів своїми ціновими перевагами. Його більш низькі ціни означають також, що вони менш чутливі, ніж у конкурентів, до несприятливих зовнішніх умов ринку.

7. SWOT-аналіз результатів дослідження

Таким чином, корпоративна стратегія Райффайзен Банк Аваль направлена на подальший розвиток банку відповідно до стандартів групи Райффайзен Інтернешнл та найкращої світової практики банківської діяльності і утримання лідерських позицій у визначених сегментах банківського ринку в Україні. Вона покликана забезпечувати утримання звання банку високої репутації та довіри клієнтів та партнерів через дотримання належних стандартів роботи, поліпшення якості та удосконалення переліку послуг, оптимізації витрат та підвищення ефективності роботи мережі і персоналу банку.

Для того, щоб втриматися довгий час на ринку і у зв'язку із кризою на фінансовому ринку, Райффайзен Банк Аваль варто диверсифікувати свою продуктову лінійку та послуги, розширювати коло клієнтів та посилити маркетингову складову корпоративної стратегії, використовувати як існуючі, так і інноваційні канали збуту з метою залучення нових груп клієнтів. Використання Райффайзен Банк Аваль напрямку диференціації може забезпечити досить тривале збереження конкурентної переваги. Даний напрямок зможе сформувати особливі

стосунки з клієнтами, обмежити конкурентний тиск і одержати більше клієнтів.

Перевагою вибраного напрямку стратегії зростання є наявність бар'єрів входу, так як інші банки нездатні ввійти на ринок, використовуючи ціни лідера. Таким чином, банк знаходиться у відносній безпеці, допоки він буде зберігати низькі ціни на свої послуги і продукти, а загрозою для банку може стати зниження своїх витрат конкурентами.

У зв'язку з тим, що зовнішнє середовище зазнає постійних змін, тому перед банком постають важливі стратегічні завдання щодо уникнення ймовірних загроз та перешкод. Стратегічний аналіз слід зосередити на визначенні сильних та слабких сторін діяльності банку, внутрішніх можливостей, збалансування потреб та ресурсів з метою формування оптимальної стратегії, яка б дозволяла використовувати переваги й усувати недоліки та зводити до мінімуму ймовірні загрози.

Подальші дослідження полягатимуть в обґрунтуванні механізмів стратегічного управління окремими бізнес-напрямами діяльності банку з позицій забезпечення їх прибутковості і конкурентоспроможності банку загалом в довгостроковій перспективі.

8. Висновки

У результаті проведених досліджень зроблено такі висновки:

1. У сучасних умовах діяльність банків повинна відбуватися на засадах стратегічного управління, на основі якого кожен банк може визначити власні конкурентні переваги чи слабкості і встановити, які саме сегменти ринку він зможе обслуговувати тими чи іншими банківськими продуктами.

2. При формуванні засад стратегічного управління банку необхідно враховувати наявність різних підходів та обирати ті з них, які найкращим чином можуть забезпечити ефективність управління в контексті досягнення банком стратегічних цілей, виконання ним своїх функцій з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг із врахуванням ризиків і загроз зовнішнього середовища.

Отже, загалом система стратегічного управління діяльністю банків має бути спрямована на виживання банку в довгостроковій перспективі в умовах посилення банківської конкуренції, а її формування має стати першочерговим та відповідальним завданням банківського топ-менеджменту.

Література

1. Пономаренко, В. С. Стратегічне управління підприємством [Текст]: моногр. / В. С. Пономаренко. — Х.: Основа, 1999. — 620 с.
2. Аакер, Д. Стратегічне маркетинг-управління [Текст]: учеб. пос. / Д. Аакер. — 7-е изд. — М.: Питер, 2007. — 495 с.
3. Консалтинговая группа MD [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.md-management.ru
4. Феурер, Р. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє [Електронний ресурс] / Р. Феурер, К. Чахарбарі // Менеджмент Дайджест. — 25.03.2001. — Режим доступу: [www/URL: http://www.management.com.ua/strategy/str004.html](http://www.management.com.ua/strategy/str004.html)
5. Пастухова, В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність [Текст]: моногр. / В. В. Пастухова. — К.: КНТЕУ, 2002. — 301 с.
6. Забродська, Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії [Текст]: навч. пос. / Л. Д. Забродська. — Харків: Консум, 2004. — 208 с.
7. Кіндрацька, Г. І. Стратегічний менеджмент [Текст]: навч. пос. / Г. І. Кіндрацька. — Львів: Львівська політехніка, 2010. — 407 с.

8. Павленчик, А. Теоретичні основи та еволюція поняття «стратегічний менеджмент» [Електронний ресурс] / А. Павленчик // Вісник Львівського національного аграрного університету. Економіка АПК. — 2011. — № 18(1). — Режим доступу: [www/URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Chem_Biol/Vldau/APK/2011_18_1/files/11pacesm.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Chem_Biol/Vldau/APK/2011_18_1/files/11pacesm.pdf)
9. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління [Текст]: навч. пос. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
10. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]: пер. с англ. / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
11. Синки, Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг [Текст]: пер. с англ. / Дж. Синки. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 1018 с.
12. Шморгун, Л. Г. Менеджмент організації [Текст]: навч. пос. / Л. Г. Шморгун. — К.: Знання, 2010. — 452 с.
13. Кантаєва, О. В. Напрями та принципові положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством [Текст] / О. В. Кантаєва, Н. М. Батіщева // Вісник ЖДТУ. — 2011. — № 2(56). — С. 27–29.
14. Хлыстова, О. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели [Текст] / О. Хлыстова, Е. Неяскина // Проблемы теории и практики управления. — 2011. — № 5. — С. 17–28.
15. Козьменко, С. М. Стратегічний менеджмент банку [Текст]: навч. пос. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. — 734 с.
16. Кириченко, О. Стратегічний менеджмент у банку [Текст] / О. Кириченко // Банківська справа. — 2001. — № 5. — С. 3–7.
17. Любунь, О. С. Бізнес-планування у банку [Текст]: навч. пос. / О. С. Любунь, М. П. Денисенко. — К.: Атіка, 2006. — 288 с.
18. Портер, М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів [Текст] / М. Портер. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
19. Безродна, О. С. Розподіл інструментів та підходів до стратегічного управління банком за його етапами [Текст] / О. С. Безродна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. — 2012. — № 4. — С. 113–132.
20. Зеленцов, А. Б. Процессный подход к управлению [Текст] / А. Б. Зеленцов // Вестник ОГУ. — 2007. — № 10. — С. 47–53.
21. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии [Текст]: учеб. пос. / Г. Н. Степанова. — М.: Издательство МГУП, 2001. — 136 с.
22. Циба, Т. Є. Розвиток стратегічного управління підприємством [Текст] / Т. Є. Циба // Економіка і регіон. — 2009. — № 1(20). — С. 120–126.
23. Офіційний сайт Райффайзен Банк Аваль [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [www/URL: http://www.aval.ua](http://www.aval.ua)

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ В БАНКАХ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ

В статье рассмотрены существующие научные подходы и обобщена сущность понятия «стратегическое управление» и «стратегическое управление деятельностью банка». Освещены особенности процессного подхода к формированию стратегического управления, раскрыто содержание его этапов и последовательность их реализации в банке. Обоснована целесообразность использования положений других подходов к разработке стратегического управления в банке. Охарактеризована корпоративная стратегия банка с иностранным капиталом.

Ключевые слова: стратегия управления, стратегическое управление в банке, процессный подход к управлению, этапы стратегического управления.

Вовчак Ольга Дмитрівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри банківської справи, Державний вищий навчальний заклад «Університет банківської справи», Київ, Україна, e-mail: vovchak.olga@meta.ua.

Вовчак Ольга Дмитрієвна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри банківського дела, Государственное высшее учебное заведение «Университет банковского дела», Киев, Украина.

Vovchak Olga, University of Banking, Kyiv, Ukraine, e-mail: vovchak.olga@meta.ua