

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

*Анотація. Розглянуто сутність управління фінансовою стійкістю комерційного банку, розроблено "дерево цілей" стратегічного управління фінансовою стійкістю банку і обґрунтовано ефективність цього інструменту управління.*

*Аннотация. Рассмотрена сущность управления финансовой устойчивостью коммерческого банка, разработано "дерево целей" стратегического управления финансовой устойчивостью банка и обоснована эффективность этого инструмента управления.*

*Annotation. This article considers the essence of financial stability management of a commercial bank. The "tree of aims" of financial stability strategic management of the bank is worked out and the efficiency of this instrument of management is grounded.*

*Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні цілі, фінансова стійкість, інструмент стратегічного управління, "дерево цілей".*

В умовах сучасної економічної ситуації в Україні однією з основних проблем, які постають перед банківською системою, є підтримка її надійності та стабільності. Постійний розвиток банківської сфери вимагає від окремої банківської установи підтримки належного рівня конкурентоспроможності, що неможливе без вироблення стратегії. Стратегічне управління має велике значення для забезпечення стійкого розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності, підтримки належного рівня платоспроможності, ліквідності тощо. Саме тому формування детальної стратегії управління фінансовою стійкістю комерційного банку є одним із актуальних питань на сьогоднішній день.

Метою даної роботи є дослідження існуючих підходів щодо стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку та теоретичне обґрунтування найбільш ефективного, на погляд автора, інструменту управління фінансовою стійкістю банку.

У літературі зустрічається багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячених стратегічному управлінню фінансовою стійкістю комерційного банку. Автори пропонують найрізноманітніші інструменти стратегічного управління фінансовою стійкістю, до яких відносяться: стратегічні карти, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, блок-схеми, аналіз конкуренції, "національний ромб", матриця фінансових стратегій тощо. Але серед дослідників і досі немає єдиного погляду на те, який саме інструмент управління фінансовою стійкістю банку є найбільш ефективним. Дослідженням управління фінансовою стійкістю займалися такі вчені: Бланк І. А., Коваленко В. В., Довгань Ж. М., Єфремова Н. Ф., Шершньова З. Є. та ін.

Дослідивши праці різних вчених, автором було визначено, що вдале управління фінансовою стійкістю в довгостроковому періоді неможливе без постановки головної цілі для банківської установи, досягнення якої неможливе без розбиття її на цілі нижчого рівня, які, в свою чергу, діляться на підцілі. Такий метод стратегічного управління дозволяє визначити, що саме слід зробити для досягнення головної цілі організації, які етапи слід пройти, що є важливим для реалізації стратегії, а що – менш важливим, визначити ступінь досяжності кожної окремої мети та головної мети тощо.

За пріоритетним значенням Коваленко В. В. розділяє стратегічні цілі забезпечення фінансової стійкості банківської системи на головну, основні та допоміжні [1, с. 33].

Головна, основні та допоміжні стратегічні цілі розглядаються як єдина комплексна система і тому потребують чіткої взаємоузгодженості з урахуванням пріоритетності та рівноважного значення. Така ієрархічна взаємозалежність окремих стратегічних цілей забезпечується на основі формування "дерева цілей" [2, с. 130]. "Дерево цілей" є ключовим елементом у розробці системи стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи і є ієрархічною структурою, у якій кожний наступний рівень вниз формується шляхом поділу цілей поточного рівня на його складові підцілі [3, с. 7].

На погляд автора, "дерево цілей" є найбільш ефективним інструментом для розробки стратегії управління фінансовою стійкістю банку. З. Шершньова характеризує "дерево цілей" як наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії [4, с. 221]. Отже, цей інструмент дозволить визначити орієнтири діяльності банку шляхом послідовної декомпозиції цілей, починаючи від найвищої.



I. Бланк визначає стратегічні цілі діяльності суб'єкта господарювання як опис у формалізованому вигляді параметрів його кінцевої стратегічної фінансової позиції, які дозволяють спрямувати діяльність на довгострокову перспективу та оцінити її результати [2, с. 121]. Отже, на основі цього визначення слід встановити, які саме цілі будуть складовими елементами для "дерева цілей" – що стане головною ціллю, на які основні цілі вона розбиватиметься і які допоміжні цілі входитимуть в основні.

За пріоритетним значенням головною ціллю стратегічного управління фінансовою стійкістю банківської системи є розробка науково-методологічного комплексу, який базується на формуванні стратегічного набору для забезпечення прибутковості та безризиковості функціонування системи [1, с. 34]. Отже, слід сформулювати головну ціль таким чином: забезпечення фінансової стійкості комерційного банку в довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику.

У літературі немає єдиного погляду щодо декомпозиції основної цілі. На думку Коваленка В. В. [1, с. 35], забезпечення фінансової стійкості потребує таких цілей: комерційна, організаційна та операційна стійкість, які складаються із забезпечення платоспроможності, ліквідності та системного підходу управління ризиками.

Єфремова Н. Ф. [4, с. 153] вважає, що фінансова стійкість банківської установи неможлива без достатнього, а не надлишкового обсягу власного капіталу, підтримки збалансованої структури активів і пасивів за строками і сумами, підтримки відповідного рівня рентабельності діяльності банку, а також пов'язує такі елементи: адекватність капіталу, ліквідність банку, рівень менеджменту, рівень рентабельності, ліквідність балансу банку, платоспроможність банку.

Дзюблук О. В. [5, с. 49] зазначає, що для забезпечення фінансової стійкості необхідне грамотне управління такими об'єктами: рівнем капіталізації, активами, зобов'язаннями, прибутковістю, ліквідністю і платоспроможністю, капіталом, ризиками.

Виходячи із викладеного та з визначення фінансової стійкості, яке надають Святко С. А. та Міллер Р. І., варто сформулювати основні стратегічні цілі для "дерева цілей". Фінансова стійкість – це складова характеристика фінансової стабільності банку, його надійності, показниками якої є капітальна стійкість, ліквідність, прибутковість та ризик банку [6, с. 48–54]. Тож до основних цілей належать: збалансованість активів та пасивів, збалансованість доходів та витрат, збалансованість грошових потоків і мінімізація ризиків.

Визначені основні цілі розбиваються на допоміжні цілі.

На основі викладеного слід розробити "дерево цілей" стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку (рисунок).



Рис. "Дерево цілей" стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку

Наступним кроком буде кількісний аналіз дерева цілей, що дозволяє оцінити ступінь досяжності головної цілі, а також цілей кожного рівня.

Для проведення кількісного аналізу необхідно визначити коефіцієнт важливості кожної цілі, що встановлюється експертним шляхом та має значення від 0 до 1. Сума коефіцієнтів важливості усіх підцілей однієї цілі повинна дорівнювати 1.

Також потрібно оцінити ступінь досяжності кожної допоміжної цілі, яка приймає значення від 0 до 1. Ступінь досяжності основних цілей розраховується виходячи з попередніх двох коефіцієнтів для допоміжних цілей, а ступінь досяжності головної цілі – таким же чином, але за коефіцієнтами для основних цілей.

Для наочного зображення розрахунку важливості та досяжності цілей потрібно побудувати таблицю, яка міститиме необхідні значення для всіх цілей (таблиця).

Таблиця

**Розрахунок досяжності (Д) та важливості (В) для стратегічних цілей**

Допоміжні цілі	В	Д	Основні цілі	В	Д	Головна ціль	В	Д
Достатність власного капіталу	0,3	0,7	Збалансованість активів та пасивів	0,3	0,64	Забезпечення фінансової стійкості комерційного банку в довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику	1	0,66
Динамічність обсягу та структури капіталу	0,1	0,5						
Організація руху капіталу	0,2	0,6						
Забезпеченість власним капіталом для фінансування оборотних активів	0,2	0,7						
Забезпечення достатнього рівня ліквідності балансу банку	0,2	0,6						
Достатній рівень рентабельності	0,3	0,6	Збалансованість доходів та витрат	0,2	0,65			
Упровадження ефективної тарифної політики	0,2	0,8						
Оптимізація/мінімізація витрат	0,2	0,7						
Збільшення обсягу операцій (кредитних, валютнообмінних тощо)	0,1	0,5						
Забезпечення достатнього рівня платоспроможності	0,2	0,6						
Забезпечення платоспроможності та самофінансування	0,4	0,6	Збалансованість грошових потоків	0,2	0,63			
Зниження дебіторської заборгованості	0,3	0,6						
Забезпечення кредитоспроможності	0,3	0,7						
Мінімізація відсоткового ризику	0,2	0,7	Мінімізація ризиків	0,3	0,71			
Мінімізація кредитного ризику	0,3	0,6						
Мінімізація оперативного ризику	0,2	0,6						
Упровадження ефективної системи аналізу платоспроможності позичальника	0,3	0,9						

Виходячи з того, що експерт в оцінюванні досяжності та важливості цілей був лише один – керівник відділення комерційного банку, не можна порахувати коефіцієнт конкордації, і оцінка цілей буде недостатньо об'єктивною. Проте в даній роботі слід приділити більше уваги не об'єктивності результатів, а обґрунтуванню "дерева цілей" як ефективного інструменту стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку.

Розглянувши основні підходи до стратегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку, автором було вирішено, що найбільш ефективним інструментом управління є "дерево цілей", найвищу ціль в якому автор сформував таким чином: забезпечення фінансової стійкості комерційного банку в довгостроковій перспективі в межах допустимого рівня ризику. На основі поглядів, які існують в літературі та визначення фінансової стійкості, автором були встановлені основні та допоміжні цілі, які є декомпозицією головної цілі, і в результаті було побудовано "дерево цілей" стра-



тегічного управління фінансовою стійкістю комерційного банку. Також був проведений кількісний аналіз цього "дерева цілей", на основі чого було визначено, що досяжність головної цілі складає 0,66, тобто вище середнього, але й недостатньо для безумовного досягнення найвищої цілі.

*Наук. керівн. Журавльова І. В.*

**Література:** 1. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с. 2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб. и дополненное. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2006. – 653 с. 3. Борисов А. Элементы системы стратегического управления в банках / А. Борисов // Банковский менеджмент. – 2010. – № 2. – С. 2–10. 4. Єфремова Н. Ф. Фінансова стійкість сучасного комерційного банку та її основні елементи / Н. Ф. Єфремова, О. В. Золотарьова, Ж. О. Грозан // Економічний простір. – 2011. – № 52/1. – С. 149–158. 5. Дзюблюк О. В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи : [монографія] [Електронний ресурс] / О. В. Дзюблюк, Р. В. Михайлюк. – 2009. – 316 с. – Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/364503>. 6. Святко С. А. Аналіз і оцінка фінансової стійкості банку як необхідна умова ефективного банківського менеджменту / С. А. Святко, Р. І. Міллер // Фінанси України. – 2011. – № 8. – С. 48–54. 7. Шершньова З. С. Стратегічне управління : підручник / З. С. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2010. – 699 с.

---

**Єфімова Ю. І.**

УДК 336.71

Магістр 1 року навчання  
фінансового факультету ХНЕУ

## **СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ БАНКУ**

*Анотація. Розглянуто особливості побудови стратегічної карти як інструменту вдосконалення процесу управління формуванням власного капіталу банку. Обґрунтовано доцільність розробки збалансованої системи показників для досягнення стратегічних цілей банку.*

*Аннотация. Рассмотрены особенности построения стратегической карты как инструмента совершенствования процесса управления формированием собственного капитала банка. Обоснована целесообразность разработки сбалансированной системы показателей для достижения стратегических целей банка.*

*Annotation. In the paper, some features of the strategy map construction as an effective tool of bank equity capital improving have been considered. The practicability of the development of the balanced index system for achieving the bank strategic goals is proved.*

*Ключові слова: управління власним капіталом, стратегічне управління, місія, стратегічна карта, збалансована система показників.*

Розвиток та вдосконалення діяльності банків – необхідна умова створення дієвого ринкового механізму в Україні. В умовах концентрації капіталу, зростання конкуренції і впливу іноземних банків на національну економіку важливого значення набувають питання розробки ефективної ресурсної політики банків, зокрема заходів, спрямованих на формування власного капіталу. Від розміру та структури власного капіталу багато в чому залежать фінансові результати діяльності банку та можливості збільшення вкладень в економіку країни. Тому проблеми розробки ефективної моделі управління формуванням власного капіталу банку залишаються надзвичайно актуальними для банківського сектору України.

Проблемам управління формуванням власного капіталу банку приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як: Алексєєнко М. Д., Бондаренко В. В., Вовканич А. І., Мороз А. М., Савлук М. І., Примостка Л. О., а також зарубіжні – Лаврушин О. І., Проскурін А. М., Усоскін В. М., Ю. Бригхем, Е. Дж. Долан, К. Дж. Кемпбелл, П. Роуз.

У той же час в умовах змін, що відбуваються в економіці України, недостатньо дослідженими і висвітленими залишаються питання визначення стратегічної мети процесу управління формуванням власного капіталу банку.

Метою статті є розробка стратегічної карти управління формуванням власного капіталу банку, що є підґрунтям для вибору політики управління.

---

© Єфімова Ю. І., 2013