Сараєва О. К.

УДК 005.21:336.717

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

Анотація. Охарактеризовано етапи процесу формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку. Обґрунтовано доцільність використання SWOT-аналізу, побудови "дерева цілей" та стратегічної карти для формування оптимальної стратегії забезпечення фінансової безпеки банку.

Аннотация. Охарактеризованы этапы процесса формирования и реализации стратегии обеспечения финансовой безопасности банка. Обоснована целесообразность использования SWOT-анализа, построения "дерева целей" и стратегической карты для формирования оптимальной стратегии обеспечения финансовой безопасности банка.

Annotation. The process of forming and implementing strategies to ensure the financial security of a bank is described. The usefulness of the SWOT-analysis, construction of the "objectives tree" and the strategic map for the formation of an optimal strategy to ensure the financial security of a bank has been justified.

Ключові слова: стратегія, фінансова стратегія, ціль, "дерево цілей", SWOT-аналіз, стратегічна карта.

Висока мінливість та непередбачуваність зовнішнього середовища, в якому функціонують сучасні банки, значна конкуренція на вітчизняному ринку банківських послуг, що загострюється під впливом глобалізації та інтеграції, зумовили виникнення потреби в нових ефективних, спрямованих на довгострокову перспективу концепцій та стилів управління, серед яких провідну роль відіграє формування стратегій забезпечення фінансової безпеки банку.

Метою статті є вдосконалення формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку на основі використання SWOT-аналізу, "дерева цілей" та побудови стратегічної карти.

Дослідженням фінансової безпеки та методів стратегічного управління займались такі вчені, як: Безродна О. С., Бланк О. І., Вовк В. Я., Єгоричева С. Б., Зубенко В. О., Коваленко В. В., Побережний С. М., Пластун О. Л. та ін. [1 – 7].

Основоположною закономірністю розвитку банківського бізнесу повинна бути відповідність його стратегічним цілям та спрямованість на задоволення потреб, що обумовлені відтворювальним процесом [4].

Єгоричева С. Б. [4] визначає стратегію як комплексний план дій, який визначає довгострокові напрями використання ресурсів для виконання місії та цілей організації, забезпечуючи їй стійкі конкурентні переваги. Бланк І. О. [2] конкретизує, що фінансова стратегія – одна з найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує всі основні напрями розвитку його фінансової діяльності і фінансових відносин шляхом формування довгострокових фінансових цілей, вибору найбільш ефективних шляхів її досягнення, адекватного корегування напряму формування й використання фінансових ресурсів під час зміни зовнішнього середовища.

Тож для формування стратегії необхідно уточнити зміст цілі. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В. [5] визначають ціль як опис кінцевих і проміжних станів підприємства в ході реалізації стратегії. На думку цього колективу авторів, стратегічні цілі вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також конкурентну позицію, котру вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Натомість за визначенням Бланка І. О. [2], стратегічні цілі діяльності суб'єкта господарювання є описом у формалізованому вигляді параметрів його кінцевої стратегічної фінансової позиції, які дозволяють спрямувати діяльність на довгострокову перспективу та оцінити її результати. Під час розробки фінансової стратегії доцільно виділяти стратегію забезпечення фінансової безпеки як домінантний напрям розвитку фінансової діяльності [2]. Етапи формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку наведено на рис. 1.

© Сараєва О. К., 2014

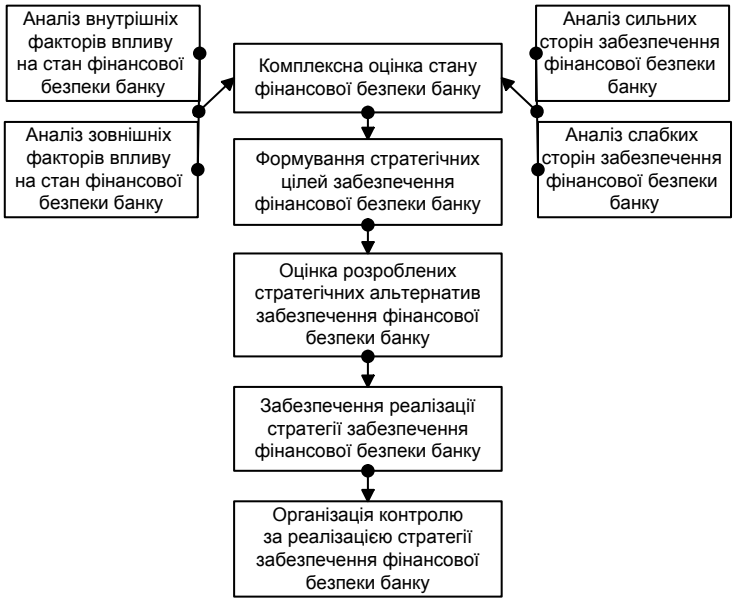

Рис. 1. **Етапи процесу формування та реалізації стратегії забезпечення фінансової безпеки банку** (складено автором на основі [2; 4; 6])

З рис. 1 видно, що для початку комплексної оцінки стану фінансової безпеки банку необхідно визначити внутрішні та зовнішні фактори впливу на стан фінансової безпеки банку, його сильні й слабкі сторони забезпечення фінансової безпеки. Для цієї мети було обрано такий метод, як SWOT-аналіз, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень.

Матриця SWOT-аналізу АТ Банку "Меркурій" для визначення стратегії фінансової безпеки банку наведена в таблиці.

Таблиця

Матриця SWOT-аналізу АТ Банку "Меркурій" для визначення стратегії фінансової безпеки банку

1	2	Зовнішнє середовище	
		3	4
		Можливості (Opportunities) 1. Знаходження нових інвесторів. 2. Розширення клієнтської бази. 3. Скорочення кредиторської заборгованості. 4. Зростання попиту на кредити фізичних осіб. 5. Зростання частки ринку. 6. Зниження облікової ставки НБУ	Загрози (Threats) 1. Відтік ресурсів, у тому числі депозитів. 2. Загострення економічної кризи. 3. Зниження рівня довіри клієнтів. 4. Зниження платоспроможності клієнтів. 5. Зростання темпу інфляції. 6. Коливання курсів валют
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (Strengths) 1. Широкий асортимент пропонованих послуг. 2. Низька плинність кадрів. 3. Висока кваліфікація персоналу. 4. Використання передових інформаційні технології. 5. Дистанційне обслуговування клієнтів за допомогою системи "Клієнт-Банк-Стиль", "Інформ-Банк" та "Домашній банк". 6. Широка мережа кореспондентських рахунків у найвідоміших іноземних банках та банках України. 7. Членство в широкому переліку міжбанківських об'єднань, бірж, асоціацій. 8. Високий рівень прибутковості. 9. Високий рівень ділової активності	Стан фінансової безпеки Членство в міжбанківських об'єднаннях, біржах, асоціаціях та високий рівень прибутковості дають можливість привабити нових інвесторів для збільшення власного капіталу й підвищення рівня фінансової стійкості. Завдяки розширенню асортименту пропонованих послуг, оптимізації дистанційного обслуговування можна привабити більше клієнтів й розширити клієнтську базу й частку ринку, збільшити обсяг кредитування фізичних осіб й таким чином отримати вищий процентний прибуток, а як наслідок – чистий прибуток	Стан фінансової загрози Загострення економічної кризи може призвести до скорочення заробітної плати співробітникам, а як наслідок – збільшити плинність кваліфікованих кадрів. Загострення економічної кризи та скорочення платоспроможності населення може призвести до зменшення кількості наданих банківських послуг, а відповідно й доходів банку, що знизить рівень прибутковості. Використання передових інформаційних технологій та швидкість проведення операцій завдяки широкій мережі кореспондентських рахунків дасть можливість вчасно реагувати на змінення темпу інфляції та курсу валют

Закінчення таблиці

1	2	3	4
	Слабкі сторони (Weaknesses) 1. Недостатня розгалуженість мережі відділень. 2. Недостатня розгалуженість мережі банкоматів. 3. Недостатня якість обслуговування клієнтів. 4. Недостатня відомість банку. 5. Низька якість управління кредитними ризиками. 6. Низький рівень фінансової стійкості. 7. Зниження платоспроможності	Стан фінансового ризику Через недостатню розгалуженість мережі відділень та банкоматів та низьку якість обслуговування клієнтів ускладнюється процес нарощення клієнтської бази. Нових клієнтів важко привабити, якщо не зміцнити імідж банку, зробити його відомішим завдяки продуманій маркетинговій політиці. Невдала ж маркетингова політика може принести лише додаткові витрати на неї, але не дати очікуваного результату. Зниження облікової ставки НБУ може дати змогу збільшити кількість кредитів фізичним особам, а отже, й процентні доходи Проте низька якість управління кредитними ризиками може привести до їх несвоєчасного повернення й збільшення рівня простроченої кредиторської заборгованості	Стан фінансової небезпеки Зниження рівня довіри населення та подальший відтік ресурсів і клієнтів може унеможливити відновлення платоспроможності банку, й погіршити стан ліквідності та фінансової стійкості банку. Загострення економічної кризи та скорочення платоспроможності населення може також призвести до скорочення залучених коштів від населення та унеможливити нарощення необхідної ресурсної бази для відновлення платоспроможності банку. Зростання темпу інфляції може погіршити управління кредитними ризиками, й скоротити процентний дохід

Як видно за таблиці, в квадранті "можливості-сильні сторони" було проведено аналіз стану фінансової безпеки, в квадранті "загрози-сильні сторони" – стану фінансової загрози, в квадранті "можливості-слабкі сторони" – стану фінансового ризику, в квадранті "загрози-слабкі сторони" – стан фінансової небезпеки.

Наступним етапом формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку є визначення стратегічних цілей. Його доцільно подати в вигляді "дерева цілей". На думку Дікань В. Л. [5], "дерево цілей" – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Натомість Єгоричева С. Б. [4] визначає "дерево цілей", як інструмент визначення пріоритетів розвитку та їх синергетичного поєднання. Бланк І. О. [2] дає характеристику "дереву цілей" як методологічному прийому на основі графічного відображення взаємозв'язку й підпорядкованості різних цілей.

Цілі, завдання і важливі стратегічні рішення забезпечення фінансової безпеки повинні бути спрямовані на формування й підтримку фінансової рівноваги в процесі стратегічного розвитку. На думку Бланка О. І. [2] рівновага досягається завдяки забезпеченню постійної платоспроможності, забезпеченню достатньої фінансової стійкості, нейтралізація можливих негативних наслідків фінансових ризиків, здійсненні необхідних заходів фінансової санації в умовах кризового розвитку. Натомість Побережний С. М. [7] дає такі ключові характеристики фінансової безпеки банків: забезпечує рівноважний і стійкий фінансовий стан банку; сприяє ефективній діяльності банку; дозволяє на ранніх стадіях визначити проблемні місця в діяльності банку; нейтралізує кризи і запобігає банкрутствам.

Таким чином, "дерево цілей" стратегії забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій" наведено на рис. 2.

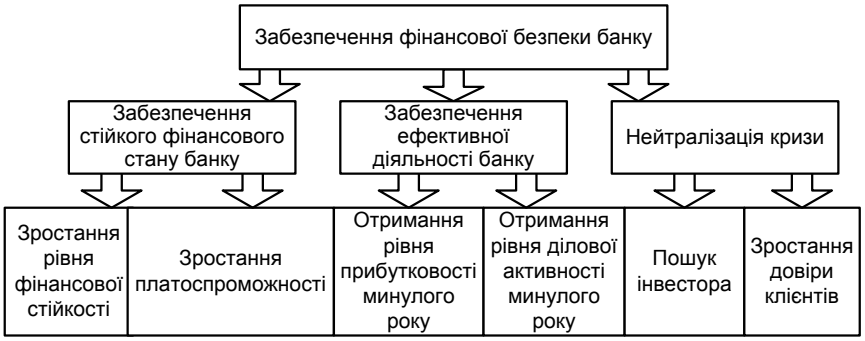

Рис. 2. **"Дерево цілей" стратегії забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій"**

З рис. 2 можна побачити головну ціль першого порядку – забезпечення фінансової безпеки банку, цілі другого та третього порядків.

З визначених цілей сформовано стратегічну карту забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій", наведену на рис. 3.

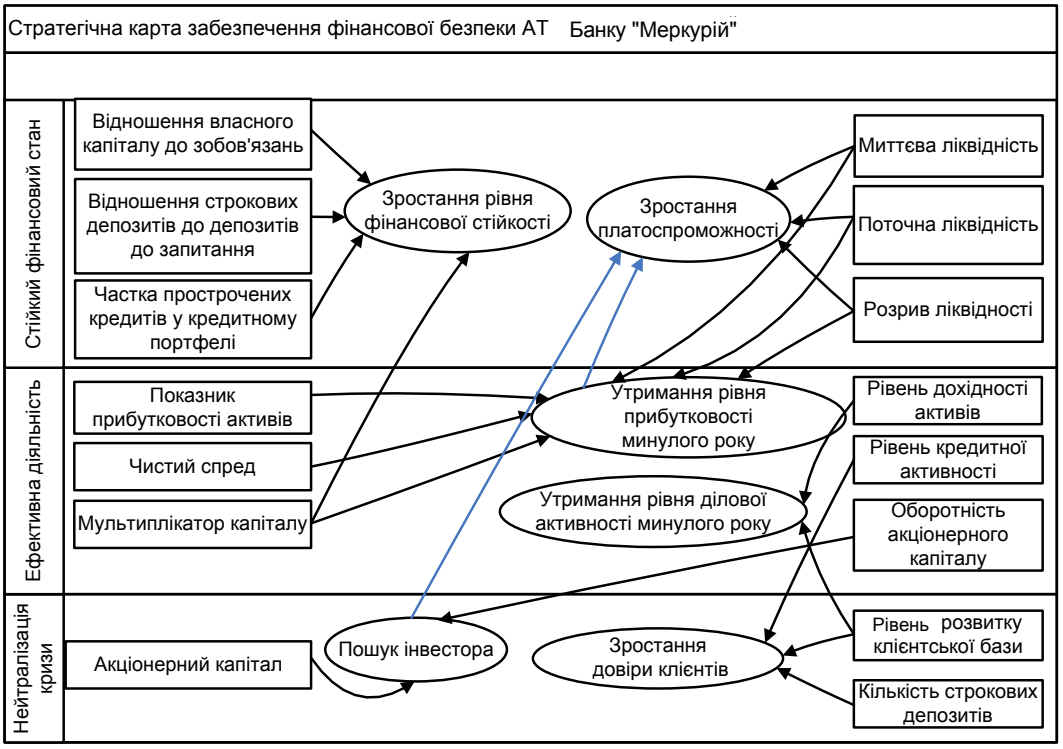

Рис. 3. **Стратегічна карта забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій"**

З рис. 3 видно, що однією з основних цілей для забезпечення стійкого фінансового стану є зростання фінансової стійкості, що забезпечується зростанням власного капіталу щодо зобов'язань, дає змогу банку бути більш фінансово незалежним і ліпше переносити негативні наслідки економічних спадів, оперувати більшою часткою власних коштів для виконання необхідних зобов'язань навіть під час скорочення; зростанням частки строкових депозитів до депозитів до запитання, що вказує на зростання довіри клієнтів і можливість оперувати стабільнішими залученими коштами; зниженням частки прострочених кредитів у кредитному портфелі, що характеризує стабільність отримання процентного доходу банком.

Також основою стійкого фінансового стану є зростання платоспроможності, що забезпечується оптимізацією миттєвої та поточної ліквідності, при чому розрив між ліквідними коштами та зобов'язаннями має бути додатним, тобто активи мають бути більші за відповідні за строком зобов'язання, щоб гарантувати платоспроможність. Варто зазначити, що зависокі рівні миттєвої, поточної ліквідності та розрив ліквідності можуть скоротити рівень прибутковості через нагромадження менш прибуткових високоліквідних активів.

Ефективна банківська діяльність характеризується високим рівнем прибутковості та ділової активності, проте за даних умов та тенденцій було сформульовано ціль як утримання рівня прибутковості та ділової активності минулого року. Для досягнення першої цілі варто збільшити прибутковість активів, оптимізуючи ефективність їх використання; збільшити чистий спред, звернувши увагу на оптимізацію отриманих процентних доходів та витрат, переглянувши умови надання депозитних та кредитних послуг. Особливим показником є мультиплікатор капіталу, оптимальний рівень якого характеризує як прибутковість банківської установи, так і її фінансову стійкість. До того ж отримання заданого рівня прибутковості дасть змогу сформувати чистий прибуток, спрямувавши його на підтримання й зростання платоспроможності. Для досягнення другої цілі, тобто утримання рівня ділової активності минулого року, варто збільшити рівень дохідності активів та рівень кредитної активності. Економічних зміст цих показників дещо схожий з показниками для досягнення заданого рівня прибутковості, тобто оптимізація ефективності використання активів та надання кредитів. Тобто в цих напрямах і оборотність менша, і прибутковість недостатня, саме тому задані напрями оптимізації дозволять збільшити прибутковість і ділову активність хоча б до рівня минулого року.

Останнім критерієм, що позитивно впливає на рівень ділової активності, є зростання оборотності акціонерного капіталу. Даний показник має також позитивний вплив на пошук інвестора, гарантуючи йому високий прибуток. Тобто показник впливає і на блок нейтралізації кризи. Для збільшення акціонерного капіталу необхідно знайти інвестора. А приток нових інвестицій позитивно вплине на зростання платоспроможності. Ще однією важливою ціллю цього блоку є зростання

довіри клієнтів, що знизилось. Його характеризує зростання рівня розвитку клієнтської бази, рівень кредитної активності та збільшення кількості строкових депозитів, що на відміну від депозитів до запитання є тривалішими й стабільнішими активами, що свідчать про довіру клієнтів.

У роботі здійснено вдосконалення процесу формування стратегії забезпечення фінансової безпеки банку, охарактеризовано етапи процесу формування та реалізації стратегії, здійснено SWOT-аналіз з аналізом стану фінансової безпеки, фінансової загрози й фінансової небезпеки, побудовано й проаналізовано "дерево цілей" та стратегічну карту забезпечення фінансової безпеки АТ Банку "Меркурій".

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Безродна О. С. Ієрархічна класифікація банківських стратегій / О. С. Безродна // Економіка і організація управління. – 2012. – № 1(11). – С. 128–136. 2. Бланк А. И. Финансовый менеджмент : учеб. курс / А. И. Бланк. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2007. – 521 с. 3. Вовк В. Я. Концептуальні засади організації стратегічного управління конкурентоспроможністю банку / В. Я. Вовк // Бізнес-Інформ. – 2012. – № 9. – С. 237–240. 4. Єгоричева С. Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія / С. Б. Єгоричева. – Полтава : ТОВ "АСМІ", 2010. – 348 с. 5. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 272 с. 6. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія / В. В. Коваленко. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 228 с. 7. Побережний С. М. Фінансова безпека банківської діяльності : навч. посіб. / С. М. Побережний, О. Л. Пластун, Т. М. Болгар. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. – 112 с.

Сахновська О. М.

УДК 658.15

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Охарактеризовано стратегічне управління діяльністю підприємства. Проаналізовано методи стратегічного управління витратами, які є результатом злиття трьох напрямів стратегічного менеджменту: аналізу ланцюжка створення цінності; стратегічного позиціонування; аналізу й управління чинниками, що визначають витрати. Надано порівняльну характеристику стратегій управління витратами промислового підприємства для успішного подолання конкуренції та досягнення стратегічних результатів.

Аннотация. Охарактеризовано стратегическое управление деятельностью предприятия. Проанализированы методы стратегического управления затратами, которые являются результатом слияния трех направлений стратегического менеджмента: анализа цепочки создания ценности; стратегического позиционирования; анализа и управления факторами, определяющими затраты. Предоставлена сравнительная характеристика стратегий управления затратами промышленного предприятия для успешного преодоления конкуренции и достижение стратегических результатов.

Annotation. Strategic enterprise management has been characterized. Methods of strategic costs management have been analyzed which result from the merger of three areas of strategic management: analysis of the value chain; strategic positioning; analysis and management of factors determining the costs. A comparative description of cost management strategies is provided for an industrial enterprise to fight off competition and achieve strategic results.

Ключові слова: витрати, управління витратами підприємства, стратегія, вибір стратегії, стратегічне управління витратами.

Сучасні умови структурно-інноваційних змін економічного потенціалу України, успіх діяльності суб'єкта господарювання визначають ефективністю виробництва, яка обумовлюється ступенем задоволення потреб суспільства з мінімальними витратами. Разом із тим, основною причиною діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, який забезпечує можливості розвитку

© Сахновська О. М., 2014